

Heini Kivisoja

Kehityskeskustelut osaamisen johtamisessa

Esimiesten käsityksiä yksityisessä terveystalouden yrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen, YAMK

Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

22.11.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Heini Kivisoja Kehityskeskustelut osaamisen johtamisessa. Esimiesten käsityksiä yksityisessä terveystalouden yrityk- sessä. 82 sivua + 3 liitettä 22.11.2015
Tutkinto	Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen, YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Röntgenhoitaja (YAMK)
Ohjaaja	FT, TtM, Sh Marja Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esimiesten käsityksiä nykyisten kehityskeskusteluiden tilanteesta yksityisessä terveystalouden yrityksessä. Esimiehillä on yleensä kahden eri toimipaikan työntekijät johdettavana, koska toiminta on hajautettua. Esimiehet toimivat oman toimialansa substanssiosaajina, jolloin he tekevät omien työtehtäviensä lisäksi samaa työtä työntekijöidensä kanssa.</p> <p>Aineisto kerättiin laadullisin tutkimusmenetelmin ryhmähaastatteluiden avulla kesällä 2015 seitsemältä eri toimialan esimieheltä. Haastatteluaineisto analysoitiin teorialähtöisesti sisällönanalyysin avulla. Tämä opinnäytetyö antoi suuntaa-antavia vastauksia kolmeen eri tutkimuskysymykseen: esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä, nykyisten kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys esimiesten toimesta ja kehityskeskusteluiden kehittämistarpeet tulevaisuuteen yritykselle.</p> <p>Sisällönanalyysin perusteella esimiehet kokivat yleisesti kehityskeskustelut tärkeiksi. Kehityskeskusteluiden avulla työntekijöiden tunteminen, toiveiden huomiointi, yrityksen strategian ja työntekijöiden tavoitteiden läpikäyminen mahdollistuvat. Esimiehet näkivät, että kehityskeskusteluiden tulisi hyödyttää juuri työntekijää. Esimiehet toivat ilmi arkipäiväisen työnkuvansa, jolloin työntekijöiden kanssa läpikäydään jo heidän henkilökohtaisia tai työnkuvaan liittyviä asioita. Tällöin kehityskeskustelu saattaa jäädäkin tavalliseksi jutusteluksi. Osa esimiehistä pohti myös kehityskeskusteluiden pitämisen rankkuutta kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä keskusteluissa. Uusien työntekijöiden kanssa tai aiempien työtehtävien muuttuessa, kehityskeskustelu nähtiin merkityksellisemmäksi työvälineeksi. Esimiehet sitouttavat työntekijät itse vastaamaan sovituista asioista. Kehityskeskusteluita hyödynnetään esimiesten toimesta osaamisen johtamisessa työntekijöiden koulutussuunnitelmien toiveissa, työnkuvan muutoksissa ja työnkierrossa, puutteiden tunnistamisessa ja yleisesti työntekijöiden urapoluissa. Työryhmän sisällä henkilökohtaisia kehityskeskusteluita ei niinkään hyödynnetä. Kehityskeskustelut koettiin kuitenkin niiden tärkeyden ohella järkeväksi tavaksi johtaa osaamista.</p> <p>Kehitysehdotuksena tulevaisuuteen nousi muun muassa työntekijöille sovellettu kehityskeskustelumalli, jolloin yksittäisen työntekijän tilanne tulisi paremmin huomioiduksi. Nykyisin kehityskeskusteluissa työntekijät eivät tiedä toistensa toiveita koulutuksista, jolloin näitä on esimiesten kannalta haastavampaa toteuttaa päällekkäisyyksien takia. Koulutuskalenterisuunnitelma voisi auttaa asiassa. Kehityskeskustelut ehdotettiin järjestettäväksi vain kerran vuodessa. Yrityksen kehittämistä varten ehdotettiin omaa osiota johdon nähtäväksi.</p>	
Avainsanat	Osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu

Author Title Number of Pages Date	Heini Kivisoja Development discussions in knowledge management. Superior's opinions in a private company in the healthcare service sector. 82 pages + 3 appendices 22 November 2015
Degree	Health Business Management, Master's Program
Degree Programme	Master of Social Services and Health Care
Specialisation option	Radiographer (Master's Program)
Instructor	Marja Salmela PhD, MNSc, RN
<p>This thesis is to describe superior's opinions from present development discussions in opinions in a private company in the healthcare service sector. Because the action is diversified superiors usually run two different work units at the same time. Superiors are expertise of their own line at which time they do their own work tasks as well the same work than the rest of the workers.</p> <p>In summer 2015 data was gathered by qualitative research method with the help of group interview from seven superior whom work in different fields. The data analyzed was made theoretically using content analysis. This thesis gave directional results in three different research question which were superior's opinions to organize development discussions, present development discussions utilization and development discussions improvement for the company in to the future.</p> <p>Based on content analysis superiors experienced that development discussions are important. By means of this superiors know their workers, their hopes and company's strategy's impact on workers and also their aims are possible to go through. Superiors see that development discussion should benefit workers. Superiors disclosed their everyday job description when they talk over workers private and job description related matters. In this case development discussion might be ordinary conversation. Superiors considered that it is burdensome to organize development discussions two times in a year. Accordingly the development discussions were more meaningful then when there were matters of new workers or job descriptions were changing. Superiors see that workers attitude towards development discussion were result of their own point of view. Superiors make workers commitment their aims by their selves. The development discussion utilized by superiors in workers hopes for education plans, job description changes and job rotations, identification of shortage and generally workers' career path. Inside work group development discussions were almost out of utilization. Commonly the development discussions seem as a meaningful but also stiff way to management knowledge.</p> <p>Superior's improvement proposition in to the future where an applied development model where workers private situation should be paid more attention to. Also workers education calendar plans came in to talk because nowadays workers don't know each other's hopes and superiors see that they have difficulties to make everyone's wishes to come true. Superiors thought that development discussions should be held once in a year. To develop the company an own part was suggested for the company's management to see.</p>	
Keywords	knowledge management, development discussion

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	2
3	Tutkimuskohde	3
3.1	Kehityskeskusteluiden nykytilanne	3
4	Teoreettinen viitekehys	4
4.1	Osaaminen	5
4.2	Johtaminen ja esimiestyö	7
4.2.1	Osaamisen johtaminen	9
4.2.2	Osaamisen kehittäminen	11
4.3	Kehityskeskustelut	13
4.3.1	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen	15
4.3.2	Kehityskeskusteluiden sisältö ja hyödynnettävyys	16
5	Opinnäytetyön aineiston keruu ja analysointi	19
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	20
5.2	Teema- ja ryhmähaastattelu	21
5.3	Sisällönanalyysi	23
6	Tulokset esimiesten käsityksistä	26
6.1	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä	27
6.2	Kehityskeskusteluiden sisältö	38
6.3	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys	44
6.4	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen	56
7	Pohdinta ja johtopäätökset	64
7.1	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä	64
7.2	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys	68
7.3	Kehityskeskusteluiden kehittäminen	70
7.4	Eettisyys	74
7.5	Luotettavuus	76
7.6	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen	80
	Lähteet	83

Liitteet

Liite 1. Saatekirje esimiehille

Liite 2. Ryhmähaastatteluiden teemat apukysymyksiin

Liite 3. Ryhmähaastatteluiden sisällönanalyysin tulokset

1 Johdanto

Palvelu- ja asiantuntijatehtävien lisääntymisen myötä osaaminen ja ammattitaito ovat korostuneet työelämässä. Osaamisella tarkoitetaan taitoja ja tietoja, joita on yksilöillä, ryhmillä sekä verkostoilla. Osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa, jolloin keskeisessä asemassa ovat ryhmien ja eri verkostojen osaamiset sekä tavat oppia. (Helsilä – Salojärvi 2009, 145–146). Palvelun tuloksellisuudessa työntekijät ja heidän osaamisensa, luovuutensa sekä ongelmanratkaisutaitonsa ovat ratkaisevassa asemassa. Kilpailukykyä lisätään panostamalla työntekijöihin. (Ojala 2008, 18.)

Esimiehen toimintaa kuvaa rakentava vallankäyttö, mikä on edellytyksenä työyhteisön tehokkaalle toiminnalle. Esimies ei koskaan ole vastuussa pelkästään omasta työn jäljestään, vaan myös muun henkilöstön työpanoksesta, jolloin esimiehen tulee käyttää valtaansa organisaation ja työyhteisön päämäärien tavoittamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 23.)

Kehityskeskustelu on oikein käytettynä erittäin tärkeä henkilöstön johtamisessa käytettävä työväline. Vastaavasti väärin käytettynä se on ajan haaskaamista. Erinomainen kehityskeskustelu mahdollistaa onnistuneisiin työsuorituksiin, henkilöstön sitoutumiseen ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Tämän lisäksi kehityskeskusteluiden avulla on mahdollista tuottaa ideoita toiminnan kehittämiseen. Epäonnistuneet kehityskeskustelut saattavat aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen henkilöstön työntekoon, työhön sitoutumiseen ja samalla työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Tämän opinnäytetyön aihepiiri on ajankohtainen yksityisen terveystalouden yrityksen toiminnalle, koska terveystalouden markkinat vaativat jatkuvaa seuraamista. Edellä kuvatusti, kilpailukykyä lisätään työntekijöiden osaamisien kautta. Osaamisen johtamisen tuottamaa hyötyä kehityskeskusteluiden kautta ei ole vielä tutkittu yrityksen toimesta. Tämän opinnäytetyön avulla voidaan kuvata nykyisten kehityskeskusteluiden tilannetta. Tämä sisältää esimiesten käsitykset nykyisten kehityskeskusteluiden pitämisestä, jolloin voidaan tunnistaa miten kehityskeskusteluita hyödynnetään esimiesten toimesta. Lisäksi on oleellista ideoita kehittämistarpeita tulevaisuuteen, jolloin nykyistä kehityskeskusteluiden asemaa on myös mahdollista parantaa entisestään haluttuun suuntaan yrityksen toimesta.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata esimiesten käsityksiä nykyisten kehityskeskusteluiden tilanteesta yksityisessä terveystalouden yrityksessä. Kehityskeskustelut ovat esimiehille apuvälineenä, kun kehitetään työntekijän osaamispääomaa yrityksen tarpeisiin kokonaisvaltaisesti (Autio – Juuti – Wink 2010, 29). Yksilökohtaisista osaamisista koostuu varanto, jonka varassa yrityksen sisällä eri toimintamallit, prosessit ja rakenteet sekä muu tietämys kehittyy. Yrityksen perustehtävän ja strategian toteutumisen tulisi käydä toteen yrityksen kaikkien jäsenten kautta. (Viitala 2013, 179.)

Kehityskeskusteluissa työntekijöille osoitetut tavoitteet eivät saisi olla ilmoitusluontoinen asia, vaan asioista tulisi keskustella yhteistyössä. Olennaista on se, että asetetut tavoitteet ohjaavat tekemisen oikeaan suuntaan (Aarnikoivu 2013, 181.) Esimiehen vastuuta luottamussuhteen luomisessa pidetään yleensä merkittävämmässä asemassa kuin työntekijän (Aarnikoivu 2011, 20). Korkeatasoinen kehityskeskustelu voi olla kuitenkin haastavaa toteuttaa, jos keskustelu ei ole molempien osapuolien vuoropuhelua (Autio ym. 2010, 22). Osaamista ei saisi nähdä vain ammatillisina osaamisina, joita työntekijöillä joko on tai ei ole. Osaamisen kehittämisessä ammatillisen osaamisen näkökulma on tärkeä, mutta se ei saisi olla kuitenkaan ainoa. (Helsilä ym. 2009, 146.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaiset käsitykset esimiehillä on kehityskeskusteluiden pitämisestä ja kuinka nykyisiä kehityskeskusteluja hyödynnetään esimiesten toimesta. Lisäksi tavoitteena on saada vastauksia siihen, minkälainen kehityskeskustelu voisi olla paras mahdollinen tulevaisuudessa. Tästä opinnäytetyöstä saatavat tulokset ovat hyödyllisiä yrityksen johdolle pohdittavaksi, koska tarjolla on tuoretta tietoa esimiesten ajatuksista nykyisistä kehityskeskusteluista. Esiitettyjen parannusideoiden avulla kehityskeskusteluja voidaan kehittää entisestään.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat esimiesten käsitykset nykyisten kehityskeskusteluiden pitämisestä?
2. Miten kehityskeskusteluja hyödynnetään esimiesten toimesta?
3. Minkälainen kehityskeskustelu olisi esimiesten mielestä paras mahdollinen tulevaisuudessa?

3 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena on yksityinen terveystalouden yritys. Yrityksessä on yhteensä noin 80 esimiestä. Esimiehillä on yleensä kahden eri toimipaikan työntekijät johdettavanaan, koska toiminta on hajautettua. Esimiehet toimivat oman toimialansa substanssiosaajina, jolloin he tekevät omien työtehtäviensä ohella myös samaa työtä työntekijöidensä kanssa.

3.1 Kehityskeskusteluiden nykytilanne

Yksityisessä terveystalouden yrityksessä on ohjeistettu pitämään alkuvuodesta sekä ryhmäkehityskeskustelu että työntekijän ja esimiehen välinen oma henkilökohtainen kehityskeskustelu oppimistavoitteiden seuraamiseksi. Näiden kehityskeskusteluiden jälkeen on vielä seurantakeskustelut sovitusti syksyllä. (Yksityinen terveystalouden yritys 2012.) Ryhmäkehityskeskusteluiden on tarkoitus tukea henkilökohtaisia kehityskeskusteluita (Yksityinen terveystalouden yritys 2013). Nykyisin ryhmäkehityskeskustelut ovat kuitenkin vuoden 2012 ohjeistuksesta poiketen lopetettu yrityksen strategian muututtua syksyllä 2014.

Henkilökohtainen kehityskeskustelu käsittää yrityksen strategiset painopisteet tavoitteineen, mittareineen ja toteutumisineen. Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa arvioidaan menneitä, pohditaan tulevaa, keskustellaan opeista ja urasta, yhteistyöstä ja omasta elämäntilanteesta. Yksityinen terveystalouden yritys on ”osaa ja uudistu – hankkeessaan” vuosina 2008 – 2009 luonut osaamisprofiilit jokaiselle ammattiryhmälle. Tämän lisäksi kaikille työntekijöille kuuluvat yrityksen yhteiset osaamiset -profiili. Oppimista suuntaavat työntekijän omat toiveet ja tavoitteet urallaan, yrityksen strategia ja toimintoyksikön toimintasuunnitelma sekä jokaiselle ammattiryhmälle laaditut osaamisprofiilit ja yrityksen arvopohjaiseen toimintaan kuuluva arviointipalaute. (Yksityinen terveystalouden yritys 2013.)

4 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kerättiin sekä Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalveluiden, kirjastojen yhteistietokanta Melindan sekä pääkaupunkiseudun kaupunginkirjastojen Helmet -järjestelmän kautta. Esimerkiksi seuraavia hakusanoja käytettiin tiedonhaussa: esimies, johtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelu. Kyseisillä hakusanoilla sai vaittomasti lukuisia aiheeseen liittyviä teoksia käyttöön otettavaksi. Hauissa huomioitiin aikavälillä 2000–2015 tuotetut teokset. Teoreettisen viitekehysten tueksi käytetyt materiaalit löytyvät tämän opinnäytetyön lähdeluettelosta.

Kirjastojen yhteistietokannan Melindan ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut Theseuksen avulla oli mahdollisuus löytää aiempia aihealueeseen liittyviä tutkimustöitä. Tässä hakusanana käytettiin kehityskeskustelua ja osaamisen johtamista. Opinnäytetyön aihealue on yleinen laajemmassa mittapuussa, sillä osaamisen johtamisesta ja kehityskeskusteluista löytyy monia eri tutkimustöitä. Lukuisien eri tutkimustöiden läpikäynnillä tähän opinnäytetööhön valikoitui aihepiiriltään mahdollisimman samantyylliset teokset, joissa tutkimuksen mielenkiinnon kohde oli juuri esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla. Tällöin tutkimustuloksien vertailu on myös tutkimustyöntekijän mielestä konkreettisempaa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöistä ovat esimerkkeinä: Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä hoitotyössä, jossa kartoitettiin kehityskeskustelukäytäntöä ja tehtiin suositus kehityskeskustelumallista esimiehille (Laakso 2010, 2) sekä Kehityskeskustelut esimiesten työvälineenä, kehityskeskusteluiden nykytilan selvittäminen ja kehityskeskustelumallin kehittäminen, jossa tarkasteltiin kuvastusti kehityskeskusteluiden nykytilaa ja luotiin tämän pohjalta kehityskeskustelumalli. (Rintala 2011, 2.) Yliopiston tutkimuksista ovat esimerkkeinä: Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa: Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu, jossa selvitettiin onko kehityskeskusteluilla merkitystä osaamisen johtamiseen (Lammassaari 2014, 7) sekä Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä, jossa kartoitettiin, miten kehityskeskusteluja käytettiin hyödyksi ja kuinka tärkeänä kehityskeskusteluja pidettiin esimiesten keskuudessa (Koski 2008, 2) että Hyödystä vai velvollisuudesta? – Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja kehityskeskusteluihin retorisesti näkökulmasta tarkasteltuna, jossa tarkasteltiin lähiesimiesten suhtautumista kehityskeskusteluihin. (Sirkiä 2006, 2).

4.1 Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan voimavaraa, joka määräytyy nykyisten ja tulevien työntekijöiden, yksittäisten sekä eri työntekijäryhmien olemassa olevista potentiaalisista kyvyistä. Näitä kykyjä tulisi organisoida yrityksen sisällä. Tällöin ei tarkoiteta pelkästään henkilöstöstrategiaa, vaan myös sitä, kuinka hyvin osataan yhdistää osaamisen ja yrityksen päätökset strategisiin tavoitteisiin. (Boudreau – Ramstad 2008, 16 – 17.) Kehittyneissä yrityksissä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen käytetään paljon resursseja. Joskus osaamisen tasot ja niiden syvyyden käsitykset voivat kuitenkin olla epäselviä, kun osaamisia kirjataan vain tietokantoihin ylös. Pyrkimykset näihin selvityksiin ovat ymmärrettäviä, koska palkkauskkin perustuu toisinaan kyseisiin parametreihin. Kuitenkin osaamisen ajantasaisuudesta ja vastaavuudesta tulisi olla selvillä, jotta ne vastaisivat kilpailutilanteeseen. (Järvinen – Rantala – Ruotsalainen 2014, 70.)

Yrityksen tulisi tunnistaa se, millä osa-alueilla yrityksen strategia vaatii kilpailijoita parempaa osaamista. Ylivoimaista osaamista ei tarvita kuitenkaan kaikkialla. Yritys tarvitsee ylivoimaista osaamista niissä kohdissa, mitkä mahdollistavat kilpailuedun luomisen ja ylläpidon. Kilpailijoista erottuva osaamisstrategia on mahdollinen, kun strategisesti merkityksellisten tekijöiden tunnistaminen on toteutettu. Kun strategiaan ja sen vaikutuksiin osaamisessa on perehdytty huolellisesti, henkilöstöyksikkö voi suositella erilaisia ohjelmia ja käytäntöjä, joilla on konkreettisia yhteyksiä liiketoimintastrategian osa-alueisiin. (Boudreau 2008 ym. 105 – 106.)

Yksilökohtaisista osaamisista koostuu varanto, jonka varassa yrityksen sisällä eri toimintamallit, prosessit ja rakenteet sekä muu tietämys kehittyy. Yrityksen perustehtävän ja strategian toteutumisen tulisi käydä siis toteen yrityksen kaikkien jäsenten kautta. Onnistuminen ja kehittyminen omassa työtehtävässä edellyttävät yksittäisen henkilön näkökulmasta vahvaa henkilökohtaista osaamista, koska selviytyminen työtehtävässä tapahtuu sitä luotettavammin ja sujuvammin, mitä paremmin hän osaa. Työviihtyvyystutkimusten mukaan työntekijä odottaa työltänsä muun muassa uutta opittavaa ja pätevyyden sekä tarpeellisuuden tunnetta. (Viitala 2013, 179.)

Yksilökohtaisessa osaamisessa on olennaisinta liittää ammattiin liittyvät osaamiset siten, että ne ovat hyödyksi. Hyödyllisiä osaamisia ovat monipuolisuus, luovuus, muutoksiin sopeutuminen, työn priorisointi-, itsearviointi- ja yhteistyötaidot sekä kyky oppia uutta. (Kupias – Peltola – Pirinen 2014, 50.) Yksilökohtainen osaaminen koostuu niin

työntekijän persoonallisuudesta ja asenteista kuin myös hankituista tietotaidoista, kokemuksista ja kontakteista. Ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat paljon siihen, kuinka ne ilmenevät, vaikka koulutustaustaa olisikin määrällisesti saman verran osaamisineen. (Ojala, 2008, 50.)

Työssä vaadittavaa osaamista voidaan lähestyä työelämäkvalifikaatioiden kautta, joilla tarkoitetaan sekä työntekijöiden työssä että työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Nämä valmiudet voivat olla persoonallisia ominaisuuksia, koulutuksissa, työssä ja sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä. Kvalifikaatioita voidaan ryhmitellä yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisiin kvalifikaatioihin lukeutuvat sellaiset valmiudet, jotka ovat tarpeellisia työelämässä yleensä ja tehtävästä riippumatta, esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky, sopeutumiskyky ja sosiaaliset ominaisuudet. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot koskevat tiettyä ammattialaa itsessään, jolloin sisällöllistä osaamista kutsutaan substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtainen kvalifikaatio koskee taas tiettyä tehtäväkuvaa. Osa tästä voi olla osaamista, osa henkilökohtaisia kykyjä, jotka eivät ole samalla tavoin hankittavissa koulutuksien ja työkokemuksen kautta. (Viitala 2013, 179–180.)

Työelämäkvalifikaatioissa nostetaan usein esille myös tietojen ja taitojen ohella asenteet ja motivaatio. Asenne on pysyvä ja hitaasti muuttuva perusvire, kun taas motivaatio on yleensä tilannekohtainen ja lyhytaikaisempi. Asenne heijastaa henkilön arvoja, mutta motivaatio antaa suunnan toiminnalle. Yrityksessä osaaminen hyödynnetään myönteisen asenteen ja motivaation kautta. Puutteellinen osaaminen heikentää työmotivaatiota. (Viitala 2013, 181.)

Virtainlahden (2009) mukaan työntekijöiden osaamisen tasot ovat seuraavanlaiset: Noviisi, jolla ei ole käytännön kokemusta tilanteista, vaan hän toimii teoretietojen pohjalta. Edistynyt vasta-alkaja, joka on kerännyt kokemuksia teoretiedon päälle. Edistynyt vasta-alkaja tukeutuu tehtävälisiin, mutta kykenee jo soveltamaan sääntöjä tilannekohtaisesti. Osaaja, joka kykenee luomaan itselleen toimintasuunnitelman, jossa on myös sääntöjä. Osaaja kykenee toimimaan yllättävissäkin tilanteissa. Taitaja käyttää tietoisien toiminnan ohella harkintaa kokemusten kautta. Taitajan toimintaa ohjaavat enää viitteelliset ohjeistukset. Asiantuntija ei tukeudu sääntöihin, ohjeisiin tai periaatteisiin. Osaamisesta on tullut sanatonta. (Virtainlahti 2009, 158 – 160.)

Osaamiset voivat jäädä osittain myös käyttämättä tai jäädä lähestulkoon piiloon. Käyttönotettavaa piilo-osaamista kannattaa tiedustella esimiehen toimesta erilaisten selvitysten avulla. On monia syitä, miksi työntekijä saattaa alisuoriutua työtehtävässään. Se voi olla seurausta siitä, ettei työntekijä tunnista osaamistaan tai osaa ottaa sitä käyttöön, ei kykene käyttämään aiemmin opittua uudessa työtehtävässään, ei luota itseensä tai ei ole tarpeeksi motivoitunut. Syy voi liittyä myös siihen, ettei työntekijä saa työyhteisön tukea tai on puutteellisessa työympäristössä resurssien takia. Tehokas perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijän tilanteeseen. (Kupias ym. 2014, 51–52.)

Tiimin osaaminen muodostuu sen yksittäisten jäsenien summasta, jolloin yksilökohtaiset osaamiset yhdistyvät ja ne hyödyttävät tiimiä. Tällöin on mahdollista tuottaa tiimille myös kehittyneempiä toimintatapoja. Osaaminen voi näkyä esimerkiksi tavassa tehdä yhteistyötä tiimin sisällä. Esimiehen tulee olla tietoinen siitä, että kaikkien ajatukset tiimin sisällä tulevat kuulluiksi. Parhaimmillaan tämä yksilökohtainen osaaminen voi näyttäytyä tiimissä uutena luovuutena. (Kupias ym. 2014, 54.)

4.2 Johtaminen ja esimiestyö

Yrityksen johtaminen sisältää vastuunottamista työntekijöistä, jotka kuuluvat työyhteisöön. Vastuun ottamiseen kuuluu sekä päivittäinen toiminta että kehittämistyö. (Bruzelius – Skärvad 2012, 34.) Ylin johto toimii ajattelijana, keskijohto ajatuksien toteuttajana. Päämäärähakuinen johtaminen on esimiehen ja alaisten välistä toimintaa. 1960- ja 1970-luvuilla tehtäväjohtaminen muuttui pääsääntöisesti tavoitejohtamiseksi. Tämä käsitti sen, kun tehtäväjohtamisessa esimies paneutui alaisten työtehtävien suunnitteluun ja niiden valvontaan, tavoitejohtamisessa esimies ja alainen yhteistoimin suunnittelivat tulevan kauden tavoitteita. Tavoitejohtamisessa vastuuhenkilö valvoo tavoitteiden toteutumista ja raportoi näistä esimiehelle (Juuti 2013, 39.)

Johtamistaito tulee tarkastelun alle silloin, kun puhutaan toiminnassa menestymisestä sekä sujuvasta ja mukavasta työnteosta (Juuti – Rovio 2010, 23). Tuloksia tuottavat johtajat pystyvät luomaan onnistumisen kulttuurin, jossa on rakennettu hyvät ihmissuhteet yli moninaisten tasojen yrityksen sisällä sekä kasvatettu ulkopuolista verkostoa. Johtajuus luokitellaan tehokkaaksi, jos johtajalla on kyky tunnistaa ongelmat ja mahdollisuudet jo varhaisessa vaiheessa. (Santalainen 2006, 365.)

Jalavan (2001) mukaan esimiehen toiminta on mahdollista jakaa seitsemään osa-alueeseen:

1. Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, jolloin johtamistoiminta tuottaa tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Saavutussuuntatuneisuuden ylläpitäminen, jolloin työntekijöitä kannustetaan hyviin suorituksiin.
3. Työntekijöiden tukeminen, jolloin tarjotaan henkistä tukea ja psykologista turvallisuutta työntekijöille.
4. Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen, jolloin muun muassa yhteistyö ja positiivinen vuorovaikutus ovat avainasemassa.
5. Ryhmäkeskeinen päätöksenteko, jolloin etsitään jäsenten yhteisiä intressejä päätöksenteon pohjaksi.
6. Ulkoisten suhteitten hoitaminen, jolloin yksikön suhteellinen valta organisaation sisällä on tarkastelun alla, mikä tarkoittaa yksikön toiminnan ja sen merkityksen esittämistä myönteisessä valossa ja hyvien suhteiden ylläpitämistä tärkeisiin tahoihin.
7. Arvoperustainen käyttäytyminen, mikä perustuu ideologisten päämäärien ilmaisuun. Tällöin esimies on roolimallina työntekijöille.

(Jalava 2001, 20 – 22.)

Esimiehillä on tiimiinsä liittyvistä asioista eniten tietämystä, niin työntekijöidensä kyvykkydestä kuin työyhteisön toimintatavoista ja käytännöistä. Työntekijöiden avulla yrityksen strategiaa toteutetaan. (Kesti 2010,133.) Hyvät esimiestaidot takaavat sen, että työntekijöistä saa kiitettäviä työsuorituksia esille. Vastaavasti huonoilla esimiestaidoilla saattaa lamaannuttaa koko työyhteisön. (Fagerström 2011, 124.) Esimiesten tulisi sisäistää oma työnsä työntekijöiden osaamisen vaalijoina ja sujuvan työskentelyn mahdollistajana. Tämän mieltämisen jälkeen esimiehen on mahdollista vaalia jokaisen vastualueellaan olevan työntekijän ja yrityksen suhdetta uudella tavalla. (Vesterinen 2006, 85.)

Ihmisten johtaminen ja asiajohtaminen ovat yleensä jaoteltu erikseen. Nykyjohtamisessa tämä jako on vähemmän merkityksellinen, koska kyse on kokonaisuudesta. Johtamisessa painottuukin ihmisten johtamista koskevat asiat, jolloin edellytyksenä on inhimillisen käyttäytymisen tuntemus sekä ymmärrys, jolloin voidaan huomioida ihminen psykososiaalisena kokonaisuutena. Suurin potentiaali on yrityksen ihmisissä, mikä kuo-riutuu esille johtamistavasta riippuen, jos inhimilliseen käyttäytymiseen vaikutetaan ja se otetaan huomioon. (Mäkipeska – Niemelä 2005, 210–211.)

Työntekijöiden onnistuminen ja sen varmistaminen johtaa juurensa johdon aitoon välittämiseen työntekijöistään. Pelkkä tämän sanominen ei riitä, vaan johdon käytös ja toiminta ratkaisevat sanoja enemmän. Henkilöstöstä välittäminen tulisi näkyä esimerkiksi koulutusmahdollisuuksissa, työtiloissa ja työvälineissä sekä työterveyshuollon laajassa tarjonnassa ja liikuntamahdollisuuksien tukemisessa. Lisäksi on oleellista, että johto osoittaa arvostavansa työntekijöitään ja heidän tekemäänsä työtä. (Kesti 2010, 126.)

Johtamisen tuloksia on hyvin merkityksellistä mitata. Mittaaminen määräytyy yleensä siten, kuinka annetut tavoitteet ovat toteutuneet. Tällöin kuitenkin jää huomioimatta, että tavoitteiden määrittäminen on prosessina sosiaalinen, joka ei ole objektiivista. On tyypillistä, että tätä kautta unohdetaan tilanteet, jotka olivat ajankohtaisia asettaessa tavoitteita. Johtaminen on sosiaalinen ilmiö, sillä se rakentuu eri tavoin eri tilanteissa. On huomioitava, että jokainen ihminen elää omassa maailmassaan ja tulkinnat rakentuvat niiden mukaisesti. Tällöin myös työyhteisö rakentuu sen jäsenien kokemusten pohjalta. (Juuti 2013, 39 – 40.) Johtajuus on siis tilanneriippuvaista. Eri olosuhteet vaativat johtajalle ominaista toimintakykyä. (Bruzelius ym. 2012, 228.) Esimiestyössä pärjääminen on taitona mahdollista oppia, ja mitä enemmän aiheeseen perehtyy, sitä enemmän löytää itsestään myös kehittymisen aiheita (Juuti – Rovio 2010, 23).

4.2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen käsittelee aineetonta pääomaa. Se on useisiin käyttötarkoituksiin soveltuvaa: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja organisatoriseen pääomaan. Inhimilliseen pääomaan voidaan luokitella ihmisen yksilökohtainen osaaminen tietoineen ja taitoineen. Suhdepääoma käsittää suhteet erilaisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin. Organisatorinen pääoma sisältää taas yrityksen arvot, kulttuurin, järjestelmät ja dokumentoidun tiedon. (Juuti 2013, 165.)

Osaamisen johtamisen prosessi sisältää seitsemän eri vaihetta Hyppänen (2013) mukaan, mitkä ovat nykyisen osaamisen tunnistaminen, osaamistavoitteiden asettaminen, osaamisen arviointi, kehityskeskustelu kehitystavoitteineen, monialainen kehityssuunnitelma, oppimista tukeva johtajuus ja seuranta sekä arviointi. (Hyppänen 2013, 116.)

Työvoiman ikääntymisen takia osaamisen säilyminen on epävarmaa. Tämä on nostanut osaamisen johtamisen keskustelun aiheeksi, työvälineeksi, jolla hallita tilannetta. Yksi keskeisimmistä näkemyksistä on se, että yritykselle kilpailuetua tuovat osaamiset tulevat suoraan yrityksen strategiasta ja visiosta. (Virtainlahti 2009, 68.) Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti yrityksen toimintakykyyn ja kilpailukykyyn. Osaamispohjan kautta on mahdollista vahvistaa ja varmistaa henkilöstön osaamista, samalla vaalitaan yrityksen osaamista ja kehittymistä sen eri tasoilla. Osaamisen johtaminen on laaja-alainen johtamisen kokonaisuus, minkä kautta yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään, uudistetaan, hankitaan sekä vaalitaan. (Viitala 2005, 11.)

Osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi osaamista tulee arvioida. Paras henkilö arvioinnin suorittajaksi on työntekijä, mikäli hänellä on tarpeeksi tietoisuutta osaamisensa kriittiseen tarkasteluun. Ensimmäinen askel onkin kehittää työntekijöiden kykyä itsearviointiin ja omaan oppimisprosessiin. Toinen keskeinen arvioija on esimies. Esimiehellä tulisi olla selkeät käsitykset eri työtehtäviin kuuluvista osaamisista kuten työntekijöidensä osaamisista. (Helsilä ym. 2009, 150.)

Työntekijöiden osaamisen arviointi liittyy kiinteästi ammatilliseen kyvykkyyteen. Osaamisen arvioinnissa tulisi tarkentaa ammattitaidon käsitettä. Teoreettisen osaamisen ohella tulisi arvioida ammattitaitoa laajemmin. Yhteensopivuus tietämyksen ja työtehtävän kesken merkitsee ammatillista kyvykkyyttä. Ammatillinen osaaminen tulisi arvioida kompetenssi huomioon ottaen moniulotteisesti, jolloin koulutuksen tuomat tiedot sekä työntekijän persoonallisuus, motivaatio, lahjakkuus ja aiemmat työkokemukset huomioidaan. Työntekijän tulisi myös pystyä näyttämään toteen, että hän kykenee tekemään asioita ja jakamaan osaamistaan muille (Telaranta – Lepistö – Wickman-Viitala 2010, 324.) Sitoutumisessa on kaksi ulottuvuutta: ensimmäiseksi lupaus tai vakuutus tehdä jotain tulevaisuudessa ja toiseksi asenne tai tunne siitä, että on velvollinen toimimaan odotetulla tavalla (Maister – Green – Galfort 2012, 175).

On tärkeää, että työntekijä saa itselleen sopivan työtehtävän ja haasteita. Työhönoton jälkeen on merkityksellistä, että työntekijä perehdytetään huolellisesti. Tällä tavalla luo-

daan hyvä perusta myöhemmälle menestymiselle ja työpaikan ihmissuhteiden alulle. Oppiva yritys syntyy, kun jokainen työntekijä kehittää omia taitojaan muun muassa jatkuvalla kouluttautumisella. Vaikeinta on luoda sellainen kulttuuri, jossa pyritään rakentavassa hengessä tarkastelemaan työntekijöiden työkokemuksia ja toinen toisiltaan oppimista. Tällaisen kulttuurin synnyttäminen vaatii luottamusta, avoimuutta ja keskinäistä arvostusta. (Vesterinen 2006, 85.)

Osaamisen johtaminen on keskeisin toimintatapa varmentua yrityksen strategian toteutumisesta. Osaamisen johtaminen, yrityksen strategia ja työn tekeminen yhdistyvät jokapäiväiseen arkiseen työntekoon. (Tuomi – Sumkin 2012, 23.) Osaaminen määritellään toiminnaksi, joka syntyy tiedoista, kyvykkyydestä ja kokeneisuudesta. Vastaavasti työnteko määritellään tulevaisuuteen toteutettavaksi osaamisen ja tekemisen yhdistelmän muodossa. Tuloksekas työnteko organisaatiossa vaatii osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensovittamista. (Tuomi ym. 2012, 26 – 27.)

4.2.2 Osaamisen kehittäminen

Tulevaisuuteen ja toiminnan laatuun panostetaan työntekijöiden kehittämisellä, joka on investointi inhimillisen pääoman kasvattamiseksi. Samalla tavoin kuin muun kehittämisen, työntekijöiden kehittäminen tulisi olla yhteyksissä yrityksen strategiaan niin, että investointi kehittää strategian kannalta tärkeitä asioita, ja mahdollistavat työntekijöitä parantamaan suorituksiaan. Tätä kautta myös yritys saa lisäarvoa. Kuitenkin paine työntekijöiden kehittämisohjelmien vaikuttavuuden mittaamiseen ja arviointityöhön on kasvanut kiristyneiden taloustilanteiden myötä. Oikein kohdennettu kehittämissuunnitelma olisi tätä varten aiheellinen. (Telaranta ym. 2010, 323.)

Osaamisen johtamisessa onnistuminen vaatii sekä yritykseltä, johtamiselta ja esimiestyöltä paljon, koska esimies tarvitsee osaamisen johtamisessa myös muiden tukea. Yrityksellä voi olla kehitettynä henkilöstön kehittämispolitiikka, jossa otetaan kantaa kehittämismenetelmiin ja vastuukysymyksiin. Kuitenkin on myös oleellista korostaa tämän ohella henkilöstön itsenäistä vastuuta oppimisesta. Työntekijän ja työnantajan välillä ääneen lausumattoman psykologisen työsopimuksen mukaisesti työntekijä odottaa, että hänen kehittymiseensä panostetaan, jotta työntekoon voi sitoutua hänen markkina-arvonsa pysyessä vakaana. Vastaavasti työnantaja taas olettaa työntekijöiden olevan sitoutuneita oman osaamisensa antamiseen, ylläpitoon sekä kehittämiseen.

yrittäjien tarjotessa tälle puitteet, mutta työntekijältä edellytetään vastavuoroisuutta. (Hyppänen 2013, 114–115.)

Yrityksen osaamista kehitettäessä strategian pohjalta, tulee osaamisen kehittämisen ja oppimisen nivoutua jokapäiväiseen työn tekemiseen. Kehittämistyön perustana on tietoisuus tämän hetkisen yrityksen osaamisen tasosta sekä visio siitä, kuinka osaamista aiotaan kehittää ja kuka on tästä vastuussa. Yrityksen osaaminen kehittyy vasta sitten, kun osaaminen on jaettua ja muuttuu yhteiseksi osaamiseksi. (Tuomi ym. 2012, 30–31.) On oleellista muistaa, että koulutuksien ja kehittymismahdollisuuksien tulee olla sovellettavissa juuri työntekijän tehtäviin, koska laajan koulutuksen suorittanut henkilö voi turhautua, mikäli palaa vanhoihin tehtäviin. Tällöin panostus ei tuota niin yksilölle kuin yrityksellekään lisäarvoa. (Hakonen – Hakonen – Hulkko-Nyman – Ylikorkala 2014, 274.) Osaamisen priorisoinnissa on siis tärkeää huomioida yrityksen tarpeet, jolloin pohditaan tavoitteiden saavuttamista, strategisia osaamisia, ja sellaisia osaamisia, jotka vaativat kehittämistä. Kaikkein ei ole samanaikaisesti kuitenkaan mahdollista panostaa, mutta on tärkeää tunnistaa merkittävimmät ja kriittisimmät osaamiset. (Ojala 2008, 146–147.)

Esimiehen tehokas mentorointi edistää työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Seuraavaksi on lueteltu mentorointia käyttävälle esimiehelle ominaisia taitoja: ihmissuhteiden rakentaminen, empatian osoittaminen, motivoiminen, avoimet kysymykset ja aktiivinen kuunteleminen, reflektointi ja ohjattavan pohdintoissa auttaminen sekä rakentava palautteen antaminen. Esimiehelle ominaisia arvoja ovat: usko muutokseen ja kehittymiseen, usko voimaan ja vastuun jakamisesta sekä sitoutuminen oppimiseen. Vastaavasti esimiehen itsetietoisuuteen liittyviä pohdittavia asioita ovat: työntekijöiden kontrollointi, useiden eri tapojen mahdollisuus suorittaa asioita, valmius oppia myös ohjattavalta. Esimiehellä oleva tietämys on tärkeää, mutta se ei itsessään koske opettaja-oppilas-suhdetta. (Gallop – Hafford-Letchfield 2012, 181.)

Osaaminen kehittyy yleensä vähitellen työympäristön ja vaatimuksien muuttuessa (Kupias ym. 2014, 59). Osaamisen kehittymisen edellytyksenä on, että jokaisella tiimiin kuuluvalla on vaatimuksista selkeä kuva. Arviointi ja kehittämistyö onnistuvat parhaiten, kun ydinosaaminen ja muu osaaminen on tarkasti tuotu ilmi. Esimies voi haastatella työntekijöitään tai seurata heidän suoriutumista työssään osaamisen selvittämiseksi. (Kupias ym. 2014, 64.) Jokainen esimies pystyy vaikuttamaan omien työntekijöidensä osaamisen tilanteeseen, koska kyseessä on kuitenkin asennekysymys. Osaamisen

kehittämisessä on kysymyksessä pienet valinnat, edellytysten luominen kiireiden keskeltä ja tärkeysjärjestyksen laatiminen. Erinomainen tapa on aina koulutuksien jälkeen keskustella kyseisestä koulutuksesta ja pohtia opitun hyödyntämistä eteenpäin. (Hakonen ym. 2014, 274.)

Yksilön kannalta osaamisen kehittämisessä on etusijalla jatkuvat suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma on oltava, ja suunnitelman toteutumista on valvottava. Tulevaisuuden osaamistarpeita on pohdittava suunnitelmaa tehtäessä pitkälläkin tähtäimellä. Kehityssuunnitelman teossa on avuksi myös se, mikäli yrityksessä on tehty vaadittava osaaminen näkyväksi, esimerkiksi osaamisprofiilein, jolloin osaamisen itsearviointi mahdollistuu. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma toimii myös hyvänä mittarina osaamisen johtamiselle, koska tällöin tilanne, jossa työntekijä voisi olla tehtävänsä epäpätevä, ei ole mahdollinen. Ura- ja seuraajasuunnittelu on toinen erinomainen työväline, jolla henkilökohtaista osaamista voidaan kehittää pitkäjänteisesti, mutta tämä tehdään usein vain ylimmän johdon kohdalla. Toisaalta yksilöllä on aina vastuu oman osaamisensa tasosta, ja jokainen ohjaa itse parhaiten uraansa. (Sydänmaalakka 2012, 170–171.)

Yksilölähtöisiä kehittämiskeinoja ovat lukeminen, kirjoittaminen, toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen, tehtävä- ja henkilökierto, itsetutkiskelu ja itsearviointi, oman työn syventäminen, oman työn laajentaminen, kouluttautuminen, valmentaminen, erilaiset ohjatut opinnot ja itse ohjautuva opiskelu. Vastaavasti parilähtöisiä kehittämiskeinoja ovat vapaamuotoinen työparityö, työhön opastus, perehdyttäminen, mestarikisällimalli, mentorointi, kehityskeskustelut, urakeskustelut ja urasuunnittelut sekä palautteen saaminen. Ryhmäkeskeisiä keinoja ovat tiimityöskentely, työn kehittäminen, opintopiirit, projektiryhmät, kokoukset, valmennustyhmät, työnohjaus ryhmissä, harrastusryhmät ja eri rooleissa työn ulkopuolella toimiminen. (Kiviranta 2010, 151.)

4.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut tulos- ja tavoitekeskusteluineen ovat ottaneet asemansa suomalaisessa työelämässä. Kehityskeskusteluita pidetään asetuksien mukaisesti 1-2 kertaa vuodessa. Keskustelut dokumentoidaan, ja niissä tulisi vallita osapuolien välinen yhteisymmärrys. Kriteerinä on oman työn syvälinen pohdinta ja henkilökohtaiseen kehittymiseen paneutuminen valmistautumisineen. Esimiehellä tulisi olla koulutusta oikean ilmapiirin luomisessa kehityskeskustelussa, ja oikeiden asioiden tarkastelussa. Ammat-

titaitoinen esimies käy jatkuvaa keskustelua alaistensa kanssa työhön ja yritykseen liittyen, eikä jätä vaikeampia asioita odottamaan vain kehityskeskusteluita varten. (Moi-salo 2010, 67–68.)

Kehityskeskusteluiden jälkeen esimiehen tulisi suunnitella ja organisoida kuinka kehityskeskusteluiden seuranta toteutetaan. Jotkut yritykset toteuttavat seurantakehityskeskustelut etukäteen sovittuina tiettyihin ajankohtiin. Oli seurantakehityskeskustelut määriteltynä tai ei, seurannan tulisi olla systemaattinen osa arjen vuoropuhelua ja tarpeen mukaisesti seurantaan järjestetään erityisiä tilaisuuksia. (Aarnikoivu 2013, 183.)

Kehityskeskustelut ovat apuna esimiehen johtamistyössä, koska niiden kautta on mahdollista saada työyhteisönsä tai ryhmänsä tilanteesta hyvä kokonaiskuva. Kuitenkaan kaikkia yksityiskohtia ei esimiehen ole välttämätöntä tietääkään, kunhan asiat työyhteisössä tulee hoidetuksi. (Meretniemi 2012, 23.) Esimiehen ajatuksella toteuttama kehityskeskustelu on yksi parhaista tilaisuuksista toteuttaa hänelle osoitettua mentorin roolia. Esimiehellä on tällöin mahdollisuus kuunnella työntekijää, tukea kehittymisaikeissa ja pohtia työntekijän kanssa uusien haasteiden mahdollisuutta. Samaten esimiehen tulee huolehtia, että työntekijän toiveet ja tarpeet kohtaavat yrityksen toiveiden ja tarpeiden kanssa. (Hakonen ym. 2014, 274–275.)

Kehityskeskusteluiden pitäminen toimii esimiehelle johtamisen apuvälineenä, jolla autetaan ja tuetaan tuloksia henkilöstön sitouttamisessa, kehittymisessä ja kiitettävien suoritusten toteutumisessa. Kehityskeskusteluissa yhdistetään kaikki keskeiset asiat: havainnoidaan mennyttä sekä nykyisyyttä jatkuvan oppimisen kannalta ja korostetaan tulevaisuuden toimia, koska tavoitteena on tehdä onnistumiset mahdollisiksi toimintaympäristössä. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden lisäksi esimiehellä on mahdollisuus pitää ryhmäkehityskeskusteluita, jotka sopivat erityisen hyvin silloin, kun esimiehellä on alaisuudessaan monia henkilöitä, joiden työnkuva on samankaltainen tai yhteistyö heidän välillään on tiivistä. Ryhmäkehityskeskusteluiden pitäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kahdenkeskiset kehityskeskustelut unohdettaisiin. Nämä kaksi kehityskeskustelua täydentävät toinen toisiaan: ryhmässä käsitellään ryhmää ja yritystä koskevia asioita ja henkilökohtaisissa keskusteluissa perehdytään työntekijän asioihin. Ryhmäkehityskeskustelut kannattaa pitää ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluita, koska ne pettaavat hyvin tulevia kahdenkeskisiä keskusteluita. (Surakka ym. 2011, 164–165.)

4.3.1 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Kehityskeskusteluun tulisi valmistautua kummankin osapuolen taholta pohtimalla keskustelun tarkoitusta. Etukäteen valmistautuminen auttaa siinä, ettei keskustelu ajaudu yhdentekeväksi tai vastaavasti yhden aiheen käsittelyksi. Kuitenkaan etukäteen suunnittelu ei saa olla liian jäykkää keskustelulle tehdyillä rungoilla, jotta keskustelu säilyttäisi mahdollisuutensa joustoonsa. Keskustelun runko voi auttaa aloituksessa, mutta niihin ei tule jämähtää. Kehityskeskusteluiden säännöllisesti pitäminen auttaa jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteen luomisessa työntekijän kanssa. Jokainen keskustelu on ainutkertainen tapahtuma. (Autio ym. 2010, 40.)

Esimiehen valmistautuminen kehityskeskustelun pitämiseen käynnistyy oman yrityksen kehityskeskustelumateriaalin läpikäymisestä. On syytä olla selvillä, millainen ohjeistus ja kehityskeskustelulomake ovat käytössä kyseisessä yrityksessä. Jos materiaalia ei ole, on vaihtoehtona tehdä omalle ryhmälle tarpeeseen sopiva materiaali. Samalla tulisi olla selvillä yrityksen strategisista linjauksista, jotta keskusteluissa nivoutuu yrityksen ja ryhmän tavoitteet. Esimiehen omaan valmistautumiseen sisältyy myös edellisten kehityskeskusteluiden sisältöön perehtyminen ja sovittujen asioiden muistiin palauttaminen. Edellisen vuoden kehityskeskustelulomake on hyvä pitää työntekijän keskustelun aikana lähettyvillä, jotta tietojen tarkistaminen on siten tilanteessa mahdollista. (Surakka – Laine 2011, 159 – 160.)

Kehityskeskustelukierroksen tullessa ajankohtaiseksi on hyvä ottaa asia myönteisessä sävyssä esille työntekijöiden motivoimiseksi, esimerkiksi ryhmäpalaverin kautta. Tämän lisäksi esimiehen tulee antaa kehityskeskusteluihin valmistautumisohjeet. Tämä tulisi tehdä kaksi viikkoa ennen kyseisiä keskusteluja, jotta alaisilla on mahdollisuus paneutua asiaan. Kehityskeskustelijan odotukset tulisi selvittää ennakkoon suullisesti tai kirjallisesti. Kehityskeskusteluiden pitämisen ajankohdan voi siirtää työntekijän sovittavaksi, jolloin työntekijä sitoutuu tulemaan keskustelemaan valitsemaansa paikkaan. Esimiehen omassa huoneessa kehityskeskusteluja ei kannata pitää, koska tila ei ole tarpeeksi neutraali. (Surakka ym. 2011, 159 – 160.)

Keskustelun ajaksi tulisi pyrkiä varaamaan riittävästi aikaa ja luomaan keskustelulle välitön ilmapiiri. Kuuntelutaito on tärkeässä asemassa samalla, kun esimiehen tulisi pyrkiä kannustamaan ja aktivoimaan työntekijää puhumaan. Esimiehen tulisi kannustaa työntekijää puhumaan tavoitteista, keinoista niiden saavuttamiseksi ja toivomastaan

tuesta esimieheltä tätä varten. Tärkeintä on olla läsnä oleva ja kiinnostunut keskustelemisesta työntekijän kanssa. (Autio ym. 2010, 40–41.)

Mikäli kehityskeskusteluun valmistautuminen ontuu, tulisi esimiehen varata kehityskeskustelulle uusi aika. Tätä kautta esimies osoittaa työntekijälleen konkreettisella tavalla kehityskeskustelun ja siihen valmistautumisen merkityksen, sekä samalla opettaa työntekijälle valmistautumisen tärkeyden. Vastaavasti kehityskeskustelutilanne, jossa työntekijää koskettavaan ongelmaan työntekijä ei itse löydä vastausta, tulisi esimiehen antaa työntekijälle aikaa pohtia ja palata asiaan myöhemmin. Tavoitteena on, että työntekijällä on ratkaisuehdotus tai suunnitelma asian ratkaisemiseksi (Aarnikoivu 2013, 180–181.)

4.3.2 Kehityskeskusteluiden sisältö ja hyödynnettävyys

Keskustelut luovat kiitettävän mahdollisuuden saada kattavaa tietoa työyhteisönsä tai ryhmänsä nykyisistä työtehtävistä vaatimustasoiheen, työn jakautumisesta, potentiaalisuudesta, piilo-osaamisesta, henkilöstön urasuunnitelmista ja koulutustarpeista. Tästä on esimiehelle etua suunniteltaessa tulevaisuuden toimia ja vaatimuksia. Kahdenkeskisistä kehityskeskusteluista esimies saa mahdollisuuden tarkistaa, että työntekijä tietää yrityksen arvot, mission ja tulevaisuuden näkymät. Tarpeen vaatiessa esimiehellä on mahdollisuus tarjota työntekijälle vastauksia, ja työntekijällä mahdollisuus kysyä epäselvien asioiden kohdalla. Kahdenkeskiset keskustelut tarjoavat esimiehelle mahdollisuuden arvioida työntekijöiden tehtävien jakoa niiden järkevyyden ja oikeudenmukaisuuden kannalta. Esimies saa myös tietoa siitä onko työntekijä tyytyväinen tehtäviinsä vai haluaisiko hän vaativimpia töitä. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus pohtia kuinka työhön saataisiin enemmän haasteellisuutta. Kahdenkeskisissä keskusteluissa on erityisen tärkeää käydä lävitse työntekijän työpanosta sekä tarkistaa kuinka hän tulee toimeen muun työyhteisön kanssa. Kehityskeskustelu on ennen kaikkea mahdollisuus luottamukselliseen keskusteluun ja opastukseen. Esimies voi kiittää hyvin tehdystä työstä tai ottaa puheeksi epätoivottu kehitys tai suoritus työnteossa. (Meretniemi 2012, 23–25.)

Rakentavan palautteen antamisessa esimiehen on syytä varautua siihen, että työntekijän vastaus voi olla kielteinen, jolloin juuri palautteen oikein antaminen korostuu. Tärkeää on, että palaute kohdistuu henkilössä havaittavaan, konkreettiseen työsuoritukseen tai käyttäytymiseen. Esimiehen tulee pyrkiä varmistumaan siitä, että työntekijä

ymmärtää suorituksen kielteiset vaikutukset ja tätä kautta esimiehen puuttumisen perusteet. Havainnot esitettyään esimiehen tulee kuunnella myös työntekijän näkemys asiaan. Tämä on tärkeää, koska esimies on saattanut tehdä virheellisiä havaintoja. Negatiivisen palautteen antamisen ohella on oleellista, että esimies nostaa myös työntekijän positiivisia puolia esille. Tämä takaa sen, ettei työntekijä saa väärää kuvaa siitä, että esimies näkisi hänen toiminnassaan vain puutteita. (Järvinen 2012, 134.) Esimieheltä saatu oikeaoppinen palaute mahdollistaa siis vastaanottavan tahon ymmärtämään hänen toimintansa, ja sen, mikä vaikutus kyseisellä toiminnalla on ollut. Palautteen ollessa tarkka ja suora, on paremmat mahdollisuudet siihen, että työntekijä on motivoituneempi aloittamaan, jatkamaan tai lopettamaan tavat, jotka vaikuttavat suoriutukseen (Feedback That Works 2007.)

Kehityskeskusteluiden kautta syntyy merkityksellistä tietämystä ylimmälle johdolle käytettäväksi johtamiseen. Kehityskeskustelun näkökulmasta, jossa haetaan aidosti hyötyä, tulisi huomioida, ettei kehityskeskustelu ole pelkästään lähiesimiehen ja alaisen välinen, vaan vaikutukset tulisi näkyä myös yrityksen johtamiseen laajemmassa mittapuussa. Kuitenkin hyvin usein tämän oleellisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuus ontuu. Yrityksen tulisikin siis määrittää säännöt sille mitä, miten ja kenelle tietoa kehityskeskusteluista välitetään eteenpäin. Esimerkiksi henkilöstön kehittämisyksikön käyttäminen voisi olla aiheellista. Arkaluonteisten tai henkilökohtaisten asioiden kirjoitusasuun tulee kiinnittää kuitenkin huomiota, kun lomakkeita toimitetaan eteenpäin. Kaikkea ei tarvitse yksityiskohtaisesti dokumentoidakaan, vaan esimerkiksi vaikean avioeron vaikutus työntekoon, voidaan ilmaista hankalana elämäntilanteena. (Aarnikoivu 2010, 102–103.)

Työntekijä saa lisäarvoa omalta osaltaan kehityskeskusteluihin osallistumisesta. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus keskustella esimiehensä kanssa työhönsä liittyvistä asioista laaja-alaisesti. Työntekijällä on mahdollisuus panostaa ja vaikuttaa omaan sekä yrityksen tulevaisuuteen. Kehityskeskustelun kautta työntekijällä voi saada esimieheltä palautetta työsuorituksistaan. Työntekijällä on mahdollisuus oppia tuntemaan esimiestään paremmin kehityskeskustelun kautta. (Autio ym. 2010, 42.)

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu tarjoaa monia hyötyjä. Esimiehellä on mahdollisuus tietää työntekijöidensä osaamisista, tahtotiloista ja näkemyksiä työnteosta. Esimies saa mahdollisuuden myös oman johtamistyyliinsä pohtimiseen, tarkasteluun ja tämän kehittämiseen eteenpäin. Esimies saa työntekijältään mahdollisesti myös uusia

ideoita käyttöönotettavaksi työyhteisöön. Kehityskeskustelussa esimies voi osoittaa kiitollisuutta työntekijälleen hyvistä suorituksista tai vastaavasti puuttua epämieluisaan kehitykseen. (Autio ym. 2010, 42.)

Kehityskeskustelu tulisi aina dokumentoida, koska tällöin sovittujen asioiden ja kehittämisen seuraaminen on mahdollista niin toimintakauden kuin myös seuraavan kehityskeskustelun aikana. Jos kehityskeskustelun kirjaajana on jälkikäteen esimies, tulisi hänen hakea muistiolle alaiseltaan allekirjoitus, koska se kasvattaa esimiehen vastuuroolia. Alaisen aktivoimiseksi ja vastuullisen suhtautumisen lisäämiseksi, tulisi pohtia toimintatapaa, jossa kehityskeskustelun kirjaaja onkin alainen, joka hakee esimieheltä jälkikäteen hyväksynnän muistiolle. (Aarnikoivu 2010, 102–104.) Kehityskeskusteluiden dokumentointi on tärkeää, koska se myös sitouttaa tukemalla sitä käsitystä, että keskustelijoiden välillä on yhteisymmärrys sovitusta asioista (Aarnikoivu 2013, 183).

Kehityskeskusteluiden jälkeen olisi hyvä tehdä esimiehen ja työntekijän osalta, kehityskeskustelun laadun sekä sen kehittämisen kannalta, itsearviointi toiminnasta. Se kannattaa toteuttaa kehityskeskusteluista seuraavana päivänä, jolloin oman toiminnan arviointi helpottuu, kun aihe-alueeseen on saanut etäisyyttä. Vastaavasti pitkä vastausaika taas laskee arvioiden hyödyllisyyttä. Itsearviointin kautta sekä esimies että työntekijä voivat kohdata omat toimintansa kehityskeskustelijoina, ja luovat kehittymiselle mahdollisuuden. Itsearviointilomaketta on myös mahdollista käyttää hyödyksi oman oppimisen kannalta siten, että ennen kehityskeskustelun alkua kertaasi läpi edellisellä kerralla täytetyn lomakkeen. (Aarnikoivu 2010, 104 – 105.)

Esimiehen käytyä kehityskeskustelut työntekijöidensä kanssa, hänen tulee kirjoittaa yhteenveto ryhmällensä siitä, mitkä asiat näyttäytyivät kriittisinä toiminnan tai ryhmän kannalta ja tuoda esille, mitä toimenpiteitä hän aikoo toteuttaa näiden pohjalta. Huomion arvoista on se, ettei esimies nosta kenenkään henkilökohtaisia asioita tai mielipiteitä esille yhteenvedossaan. Kokonaiskuvan kautta esimies ei loukkaa kenenkään yksityisyyttä, vaan osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut ja motivoitunut kehityskeskusteluista, ja samalla myös sitouttaa ja motivoi ryhmäänsä tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2010, 103.)

5 Opinnäytetyön aineiston keruu ja analysointi

Tämän opinnäytetyön osallistujina olivat yksityisen terveystalouden yrityksen esimiehet. Esimiesten toimialat valikoituivat opinnäytetyöhön ensin pelkästään tutkimustyöntekijän oman toimialan mukaisesti kuvantamisen puolelle, jossa olisi ollut kahdeksan esimiestä tutkimuskohteena. Haastateltavien tulo oli kuitenkin epävarmaa, ja luonnolliselta kadalta haastateltavien lukumäärässä haluttiin säästyä. Tämän takia ryhmähaastatteluihin kutsuttiin lisäksi sattumanvaraisesti kahden muun toimialan esimiehiä mukaan. Esimiehet valikoituivat kuvantamisen, toimenpiteen ja laboratorion toimialoilta. Useamman toimialan valikoituminen opinnäytetyöhön tuokin yleistettävämpää tietoa yritykselle, koska näkemykset eivät rajoitu vain yhteen toimialaan.

Tavoitteena oli saada 10 esimiestä osallistumaan nauhoitettaviin ryhmähaastatteluihin. Kaiken kaikkiaan haastatteluun kutsuttiin yhteensä 27 ($n=27$) esimiestä, joista kymmenen esimiestä lupautui haastatteluun. Ryhmähaastatteluryhmät olisivat olleet tasavahvaiset, mutta lopulta kuitenkin seitsemän ($n=7$) osallistui tähän opinnäytetyöhön viime hetkien peruutuksien takia. Ryhmähaastatteluiden kokoonpanoiksi muodostui ensimmäiseen ryhmään kahdesta ($n=2$) esimiehestä ja toiseen ryhmään viidestä ($n=5$) esimiestä.

Ryhmähaastattelut toteutettiin toukokuussa 2015 yksityisen terveystalouden yrityksen erään toimipisteen neuvotteluhuoneessa. Ensimmäinen haastatteluryhmä kesti ajallisesti 45 minuuttia, kun taas jälkimmäinen haastatteluryhmä kesti 75 minuuttia. Jälkimmäisessä haastatteluryhmässä oli enemmän osallistujia, jolloin kaikkien osallistujien tuodessa näkemyksiään esille, keskustelu oli runsaampaa kuin ensimmäisessä haastatteluryhmässä. Haastattelut tapahtuivat keskeytyksittä. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin ääninauhalle. Jälkimmäisessä ryhmähaastattelussa toisinaan osallistujat puhuivat päällekkäin, mikä häiritsi jälkikäteen litterointityötä.

Ryhmähaastatteluun kutsutut esimiehet saivat tilaisuutta varten etukäteen saatekirjeen sähköpostitse, jossa kerrottiin tästä opinnäytetyöstä sekä ryhmähaastatteluista, ja tarjottiin mahdollisuutta saamaan näistä lisätietoa. Kyseinen saatekirje esimiehille on esitetty tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Ryhmähaastatteluihin kutsuminen kesti ajallisesti kahden kuukauden ajan muistutusviesteineen. Osallistuvilta esimiehiltä pyydettiin etukäteen ilmoittautumista. Ryhmähaastatteluihin osallistuminen oli täysin va-

paaehtoista, ja haastateltavilta kysyttiin opinnäytetyötä varten tietoinen suostumus ennen haastattelun alkamista.

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen. Pääsääntöisesti laadullinen tutkimus on kyseessä silloin, kun valmiita teorioita ilmiöstä ei ole tarjolla, jotka vastaisivat siihen, missä tutkittavassa asiassa on kyse. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään kuten määrällisessä tutkimuksessa on tapana. (Kananen 2014, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohde on yksittäisessä tapauksessa (Kananen 2014, 19). Tutkittavan ilmiön laadullista kuvausta pidetään parempana vaihtoehtona kuin määrällistä, lukujen kautta ilmaistua tutkimusta. Tiettyjen asioiden kuvaaminen on mahdollista vain kirjoitetun tekstin kautta: asenteiden tai suhtautumisien kuvailu on lähestulkoon mahdotonta esittää muilla tavoin. (Kananen 2015, 71.) Tässä opinnäytetyössä kuvataan esimiesten käsityksiä kehityskeskusteluista, jolloin juuri laadullinen tutkimusmenetelmä oli ainoa vartenotettava vaihtoehto.

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat melko pieniä, koska merkityksiä tulee ymmärtää ja tulkita osana laajempaa asiayhteyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia on yleensä vähän, koska analysoinnit ja tulkinnat tulee pystyä tekemään siten, etteivät ne muodostu liian vaikeasti hallittaviksi. (Ronkainen – Pehkonen – Lindblom-Yläne – Paavilainen. 2013, 83.) Laadullinen tutkimus luo aineistolle mahdollisuuden omaan paikkaansa. Tutkimuskysymyksiä on mahdollista aineiston keruun jälkeen tarkentaa, jos aineistosta löytyy jotakin uutta tai odottamatonta. (Puusa ym. 2011, 49.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston eri merkityksiin on mahdollista kiinnittää huomiota ja korostaa tutkimuksen tulkinnallisuutta (Lempiäinen – Löytty – Kinnunen 2008, 243).

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ovat esillä ihmisten kokemukset, havainnot ja toiminnot. Nämä asiat liittyvät vahvasti suhteessa eri tilanteisiin. Aineistona on yleensä tekstiksi purettua materiaalia, mitä on mahdollista tulkita monin tavoin: analyysin tekeminen ja päättely edellyttävät aina yhtä tulkintaa, mikä johtaa seuraavan valinnan eteen. Kyse on tulkintojen ketjusta, mikä toimii perusteluiden pohjana. (Ronkainen ym. 2013, 82–83.) Tutkimusprosessi elää tutkimuksen keston ajan niin kauan, kunnes

tutkimustyöntekijä kykenee rakentamaan johtopäätöksensä ja arvioimaan kriittisesti työtään (Puusa – Juuti 2011, 51).

Laadullisessa tutkimuksessa ajatuksena on aristoteellinen siitä, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksityistä tapausta tarkkaavaisesti, saadaan esille se, mikä on ilmiössä oleellista ja mikä toistuu usein tutkittaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2013, 182.) Laadullinen tutkimus tarjoaa sanallisessa muodossaan tutkittavasta asiasta hyvän kuvauksen. Tässä yhteydessä hyvä kuvaus merkitsee ymmärrettävää ja kokonaisvaltaista kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 17.)

5.2 Teema- ja ryhmähaastattelu

Teemahaastattelu on yksi käytetyin aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelussa on kyseessä nimensä mukaisesti teemat, jotka toimivat keskustelun laaja-alaisina aiheina. Haastattelu tarkoittaa kasvotusten tapahtuvaa keskustelua. Samalla, kun tutkittavasta ilmiöstä keskustellaan haastateltavan kanssa, on mahdollista keskustella uusista esille nousevista aihe-alueista. (Kananen 2015, 148.)

Teemahaastattelu on keskustelu, jossa tutkimustyöntekijä yrittää vuorovaikutuksen kautta selvittää haastateltavilta teemojen avulla tutkimuksen aihepiiriin kannalta kiinnostavat asiat. Haastattelun idea on selvä: kysymällä saadaan selville, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Keskustelu tapahtuu kuitenkin tutkijan ehdotuksesta ja tutkimustyöntekijän määräämällä tavalla. (Aaltola – Valli 2010, 26.)

Tutkimustyöntekijällä tulee olla ennakkonäkemys tutkittavasta ilmiöstä, jotta teemojen laatiminen haastattelua varten on mahdollista. Ennen haastattelua tutkija tekee teemahaastattelurungon ennakkokäsityksiensä kautta. Teemoilla pyritään varmistumaan siitä, että haastattelussa on keskustelun aiheena kaikki ne asiat, joilla on merkitystä ilmiölle. Näin tutkija varmistaa jo etukäteen, että tärkeät asiat tulevat keskustelluiksi. Myös keskustelun aikana voi nousta uusia aihealueita, joihin haastattelijan pitää tarttua. (Kananen 2014, 77.)

Teemahaastattelu toimii lomake- ja avoimen haastattelun välimaastossa. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että aihealueet ovat selvillä, mutta kysymykset eivät ole tarkasti

määriteltyjä. (Hirsjärvi ym. 2013, 208.) Hyvä tutkimus perustuu luovaan ideointiin, aihepiirin tuntemukseen ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä teorioihin. Kuitenkin teemojen luomisessa on muistettava itse tutkimuskysymykset, joihin ollaan hakemassa vastauksia. (Aaltola ym. 2010, 35.)

Litteroinnin jälkeen aineistoa on mahdollista järjestää teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltujen vastaukset, jotka kuuluvat samaan aihealueeseen. (Aaltola ym. 2010, 43.) Tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2) on esitetty ryhmähaastattelussa käytetyt teemat apukysymyksineen. Liitteessä on esillä myös kysymykset, jotka nousivat ryhmähaastatteluissa uusina kysymyksinä esille.

Haastateltavien lukumäärän ollessa useampia, tutkimustyöntekijän työmäärä kasvaa sekä määrällisesti että ajallisesti. Ryhmähaastattelussa haastatellaan samanaikaisesti useampia osallistujia. Tutkimustyöntekijältä, joka toimii haastattelijan asemassa, edellytetään kykyä huomioida kaikkien mielipiteet ja tarjota tasapuolisen mahdollisuuden osallistua keskusteluun. Ryhmähaastattelu tarjoaa tietoa, joka on tiivistetyssä muodossa. (Kananen 2010, 53.) Teemahaastattelu voidaan toteuttaa ryhmähaastattelun muodossa. Ryhmähaastattelu voi tulla kysymykseen tutkimusongelmassa, jossa haastatteluryhmä sisältää saman kokemuksen omaavia henkilöitä. (Kananen 2015, 148 – 149).

Ryhmähaastattelu tarjoaa erilaista tietoa yksilöhaastatteluihin verrattuna. Ryhmähaastattelua ei pystytä täten katsomaan erillisten yksilöhaastatteluiden pelkistettynä menetelmänä. Ryhmähaastattelussa vaikuttavat keskustelutilanteen vaikutukset, koska ryhmät ovat koostumuksiltaan erilaisia. Samaten henkilöiden luonteenpiirteet voivat tuoda oman merkityksensä keskusteluun. Osallistujilla voi olla positiivinen tai negatiivinen asenne keskusteluun. Ryhmän dynamiikka on tärkeässä osassa. (Kananen 2008, 75.) Ryhmähaastattelun luonteesta voi johtua, ettei haastattelija välttämättä heti ymmärrä, mistä ryhmän jäsenten välisissä huomautuksissa tai asiasta kiistelyssä on kyse, mutta nämä tilanteet ovat erittäin arvokkaita. Haastattelijalla on mahdollisuus kysyä lisää, mikäli jokin asia jää epäselväksi. (Alasuutari 2011, 152.)

Ennen kaikkea ryhmähaastattelu antaa kuvan asiasta, jonka kanssa ryhmähaastatteluun valitut osallistuvat ovat tekemisissä. Ryhmähaastattelun kautta saadaan tietämystä siitä, miten ilmiötä pohditaan erityisesti ryhmän kesken. (Kananen 2008: 75.) Ryhmähaastattelu tarjoaa arvokasta tietoa, sillä osallistujat puhuvat asioista, joita saate-

taan pitää itsestäänselvyyksinä tai jäisivät muuten vain keskustelusta pois (Alasuutari 2011, 155).

Tämän opinnäytetyön ryhmähaastatteluun osallistui tutkimustyöntekijälle tuntemattomia esimiehiä, vaikka tutkimustyöntekijä onkin työntekijänä samassa yrityksessä haastatteluun osallistuneiden kanssa. Kyseisillä esimiehillä on kaikilla kokemusta osaamisen johtamisesta kehityskeskusteluissa, jolloin ryhmähaastattelu oli mahdollinen toteutettavaksi tutkimusongelman kannalta.

Ryhmähaastattelut sujuivat hyvin luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa ja häiriöttömässä tilassa. Haastattelukokemusta tutkimustyöntekijällä ei ollut entuudestaan. Tutkimustyöntekijä oli ennen ryhmähaastatteluja tutustunut tutkittavan ilmiön teoreettiseen viitekehykseen kokonaisnäkemysten saamiseksi. Ryhmähaastattelua varten tehtiin tutkimustyöntekijän toimesta aiemmin mainitut, alustavat teemat apukysymyksineen, jotka tarkastutettiin vielä opinnäytetyön ohjaajalla, jotta oleelliset asiat tulisivat varmuudella huomioiduiksi.

Kahden eri ryhmähaastattelun aineistot tallennettiin ääninauhalle, mitkä litteroitiin ja purettiin opinnäytetyöhön sisällönanalyysin kautta. Sisällönanalyysin tulokset ovat esitetty liitteenä (Liite 3). Ääninauha säilytetään kahden vuoden ajan lukitussa tilassa, minkä jälkeen se hävitetään.

5.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on tarkoitettu kuvaamaan aineistoa sanallisesti, selkeästi ja tiivistetysti. Tämä vaatii litteroidulle aineistolle uutta muotoa. (Kananen 2008, 94.) Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan järjestää tiiviiseen muotoon, aineiston pelkistäminen vastaavasti lisää informaatioarvoa. Molemmat työvaiheet ovat välttämättömiä tehtäväksi, koska muuten aineisto olisi hajanaista. (Puusa ym. 2011, 117 mukaan.)

Kananen (2014) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston tulkinta ja ratkaisun etsiminen voidaan toteuttaa seuraavasti:

1. Tutkimustyöntekijä kerää tutkimusongelmaa koskevan aineiston parhaaksi katsomallaan tiedonkeruun menetelmällä. Tutkimusongelman lisäksi käytössä ovat lisäksi tutkimuskysymykset.
2. Kerätty aineisto litteroidaan. Esimerkiksi ääninauha puretaan tekstimuotoon.
3. Aineistoa tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien kautta. Aineistosta etsitään tekstikokonaisuudet, jotka koskettavat tutkittavaa ilmiötä. Tekstikokonaisuudet tiivistetään niin, että tekstikokonaisuudelle tai sen osalle annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu.
4. Koodausvaiheen jälkeen tulee luokitteluvaihe, jolloin katsotaan, mitkä koodit muodostavat oman ryhmänsä. Luokille annetaan nimet. Luokittelussa huomioidaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. (Kananen 2014, 99 – 100.)

Viimeiseksi on aiheellista tehdä vielä aineiston jäsentely ja sen kuvaaminen (Kananen 2008, 94). Tutkimustyöntekijän tulisi tuottamassaan raportissa kiteyttää hankitun aineiston ydin tutkimuskysymyksien kautta. Hankittua aineistoa tulisi pohtia ja tuottaa keskustelunaiheita omien näkökulmien ja aiempien tutkimustöiden avulla. Aineiston avulla tulisi pystyä pohtimaan mitä on saatu selville tutkittavasta asiasta ja mitä yhteistä sillä on edeltäviin tutkimustöihin, ja tukevatko nämä toisiaan. Analyysin tekemisessä on tärkeintä se, että tehdyt valinnat ovat perusteltuja, jolloin läpinäkyvyys tuottaa tutkimukselle luotettavuutta ja toistettavuutta. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto analysoitiin kahden eri ryhmähaastattelun jälkeen seuraavalla tavalla. Tutkimusaineisto litteroitiin ja hankittuihin haastatteluaineistoihin perehdyttiin huolellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Sisällönanalyysiä ohjasi teorialähtöinen analyysi. Teorialähtöisessä analyysissä palataan teoriaan empiriassa käynnin jälkeen (Aaltola – Valli 2010, 183).

Litteroinnin jälkeen tutkimustyöntekijä järjesti haastatteluaineistojen sisällöt teorialähtöisen luokittelurungon pääsisältöluokkien mukaan. Luokittelurunko muodostettiin teoreettisessa viitekehyksessä kuvatun tiedon mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä teorialähtöisen luokittelurungon pääsisällöt olivat rakentuneet edellä kuvatusti jo ennen aineiston keruuta. Luokittelurungossa huomioitiin kehityskeskusteluiden etukäteisvalmistelut, kehityskeskusteluiden sisältö ja sen hyödynnettävyys sekä kehityskeskuste-

luiden kehittämistarpeet (Liite 3). Kaikki tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäiset ilmaukset, jotka kuuluivat samaan aihealueeseen, luokiteltiin kyseiseen sisältöluokkaan.

Teorialähtöisen luokittelun jälkeen aineistosta etsittiin alkuperäisiä ilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiä. Alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin. Tämän jälkeen pelkistystä luokiteltiin samankaltaisuuksien mukaan ja näille nimettiin yhteinen alaluokka. Alaluokkien muodostuksen jälkeen nimettiin näitä vastaava yläluokka. Tällöin toteutettiin aineistolähtöistä analyysiä. Opinnäytetyössä käytettiin deduktiivis-induktiivista sisällönanalyysiä.

Opinnäytetyön liitteessä (Liite 3) ovat esillä kokonaisuudessaan sisällönanalyysin tulokset taulukon muodossa. Tämän opinnäytetyön tulososiossa ovat esitettyinä pelkistysten lukumäärät siten, kuinka moni osallistujista on kyseisen asian maininnut, jotta niiden yleisyydestä saatiin takeita. Sisällönanalyysin pääluokiksi muodostuivat tutkimuskysymyksiä kautta 1. esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä, 2. kehityskeskusteluiden sisältö, 3. kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys ja 4. nykyisten kehityskeskustelujen kehittäminen. Pääluokat muodostuivat vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisen pääluokan alle muodostui viisi yläluokkaa ja 15 alaluokkaa, toisen alle muodostui kuusi yläluokkaa ja 11 alaluokkaa, kolmannen alle 11 yläluokkaa ja 19 alaluokkaa sekä neljännen pääluokan alle muodostui kolme yläluokkaa ja kymmenen alaluokkaa.

Alle on koottu havainnollistava esimerkki erään yksittäisen sisällönanalyysin muodostuksesta vaihe vaiheelta.

Taulukko 1. Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys yritykselle.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys / Alkuperäisten ilmauksien lukumäärä	Alaluokka	Yläluokka
”Ei mun mielestä, tieto työntekijällä, eli et se jää mun ja työntekijän väliseksi, niin se on musta aika tärkeää.”	Keskustelut esimiehen ja työntekijän välisiä (5)	Luottamuksellisuus	Luottamuksellisuus
”On muitakin työkaluja.”	Muut työkalut (2)	Muut työkalut	Kehittäminen

"Jos tulee firmaa hyödyttäviä ideoita, niin totta kai."	Yritystä hyödyttävät ideat (5)	Yritystä hyödyttävät ideat	Kehittäminen
"Kohta, mikä näkyy johdolle ja kaikki tietää sen."	Oma osio yrityksen johdolle (4)	Oma osio yrityksen johdolle	Kehittäminen

6 Tulokset esimiesten käsityksistä

Ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän (n=7) esimiestä niin kuvantamisen, toimenpiteen kuin laboratorion toimialoilta. Osallistuvien esimiesten koulutustausta oli omaan ammattiin perustuva joko vanhan mallinen ammattikoulutus, erikoistumistutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto. Yhdellä haastateltavista oli suoritettuna lisäksi yliopistotutkinto. Viisi haastateltavista oli jo suorittanut esimiestehtävään valinnan jälkeen yksityisen terveystalouden yrityksen kautta johtamisen erikoisammattitutkinto Jet:in, kahdella osallistuneista tämä oli vielä keskeneräisenä. Työkokemusta esimiehen tehtävistä haastatteluihin osallistuvilla oli kertynyt vaihtelevasti aina parista vuodesta reiluun kymmeneen vuoteen saakka. Nykyisien alaisien lukumäärä esimiehillä oli niin ikään vaihteleva, muutamasta työntekijästä yli kymmeneen työntekijään asti. Muutaman vuoden esimiehenä olleiden kesken arvioitiin niin kehitys- kuin seurantakehityskeskusteluita pidetyiksi kymmenissä kappaleissa, kun taas kokeneemmillä esimiehillä lukumäärä saattoi olla yli 100. Esimiehet kertoivat toteuttavansa yrityksen kehityskeskustelukäytäntöä kaksi kertaa vuodessa varsinaisen kehityskeskustelun ja seurantakehityskeskustelun muodossa. Kehityskeskusteluihin liittyviä koulutuksia oli haastatteluun osallistuvien esimiesten mielestä järjestetty vähän tai ei ollenkaan yrityksen puolesta. Puheeksi tuli, että Jet-koulutuksessa oli käsitelty aihetta luettavan teoksen pohjalta.

Ryhmähaastatteluista muodostui yhteensä 58 sivua litteroitua tekstiä. Esimiesten alkuperäisistä ilmaisuista muodostui tutkimuskysymyksiin vastaavia pelkistettyjä ilmaisuja 192 kappaletta. Nämä pelkistetyt ilmaisut ovat jaoteltu samankaltaisuuksiensa mukaan niille sopiviin ala-, ylä- ja pääluokkiin. Sisällönanalyysissä pääluokkia muodostui 4 kappaletta, yläluokkia 34 kappaletta ja alaluokkia 55 kappaletta. Sisällönanalyysin tulokset ovat esitetty tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 3). Pää- ja yläluokkien sisältö on havainnollistettu tulososiossa taulukkojen kautta.

6.1 Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä

Alla on havainnollistava taulukko sisällönanalyysin ensimmäisestä pääluokasta: esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä.

Taulukko 2. Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Kehityskeskusteluihin valmistautuminen Kehityskeskustelun luonne Kehityskeskusteluiden hyödyn kohde 	Kehityskeskustelut tilanteena
<ul style="list-style-type: none"> Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin Kehityskeskusteluiden tarkoitus Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa 	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden keskustelumotivaatio Työntekijöiden taustatiedot Kritiikki kehityskeskusteluille Kehitysehdotus keskusteluille 	Esimiesten käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin
<ul style="list-style-type: none"> Kehityskeskusteluiden ohjeistus Työntekijät Kehityskeskusteluiden ongelmallisuus 	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin
<ul style="list-style-type: none"> Organisointitaidot Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin 	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, esimiesten käsitykset nykyisten kehityskeskusteluiden pitämisestä, muodostui viisi yläluokkaa, joiden alle muodostui yhteensä 15 eri alaluokkaa. Jokaisen viiden eri yläluokan sisältö avataan seuraavaksi.

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan kehityskeskustelut tilanteena: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 3. Kehityskeskustelut tilanteena.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Rauhallinen ympäristö (7)	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen
Ennalta sovittu ajankohta (7)	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen
Sovitun ajankohdan pitäminen ilman muutoksia (4)	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen
Avoin keskustelu (7)	Keskustelun luonne
Molemminpuolinen vuorovaikutus (7)	Keskustelun luonne
Työntekijän keskustelurooli (6)	Keskustelun luonne
Molemminpuolinen kritiikki (5)	Keskustelun luonne
Esimiesten kannustus keskusteluun (3)	Keskustelun luonne
Kehityskeskustelut työntekijöitä varten (5)	Kehityskeskusteluiden hyödyn kohde

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että kehityskeskustelun tulisi tapahtua rauhallisessa ympäristössä, ajankohdan tulisi olla ennalta sovittu ja sovitun ajankohdan tulisi myös pitää ilman muutoksia. Esimiehet kokivat, että ideaali kehityskeskustelun luonne olisi tilanteena avoin ja toteutuisi molemmin puoleisena keskusteluna. Kuitenkin esimiehet toivat esille toivovansa, että keskustellessa työntekijä johdattaisi keskustelua enemmän. Esimiehet näkivät, että kehityskeskustelussa saa mahdollisuuden antaa molemminpuolista kritiikkiä. Kehityskeskustelun tarkoituksiksi nähtiin, että sen tulisi hyödyttää työntekijää. Muutama esimiehistä kertoi kannustavansa työntekijöitään ottamaan hyödyn irti henkilökohtaisista kehityskeskusteluista.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Rauhallinen, ettei kukaan tule häiritsemään, ennalta sovittu ja se aika pitää.”

”Molemmin puolista keskustelua, avointa keskustelua, ..., kritiikkiä molemmin puolin.”

"Aina toivon, että työntekijä vetäisi sitä keskusteluroolia, ettei se rooli jäisi niin mulle".

"Kannustan kaikkia tiimiläisiä, että ne hyödyntäisi sen keskustelun itselleen mahdollisimman hyvin."

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 4. Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmauksien lukumäärä	Alaluokka
Kehityskeskustelut ovat tärkeä asia (6)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin
Työntekijän haastaminen keskusteluun (3)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä (5)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin
Kehityskeskustelut ovat raskaita pidettäväksi (3)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin
Tieto työntekijän henkilökohtaisesta tilanteesta (4)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Tietoa työntekijän kehittymishaluista ja toiveista (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Menneen kauden toteutuma (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Tulevan kauden suunnittelu (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Yrityksen strategian vaikutus omaan toimialaan (3)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Yrityksen strategian vaikutus työntekijään (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Kehityskeskusteluissa on tavoite (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Alaisten tunteminen helpottuu (6)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Ihanteellinen tapa tutustua uusiin työntekijöihin (5)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus
Jokapäiväinen keskusteleminen asioista (7)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa

Kehityskeskustelu ajautuu tavalliseksi jutusteluksi (4)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa
Tilanteiden jatkuva epävarmuus(5)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa
Yrityksen muutokset eivät tapahdu kehityskeskusteluaikataulussa (4)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa
Tasapuolinen keskustelu työntekijöiden kesken (3)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa
Resurssien vaikutus (4)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa

Esimiesten käsitykset omasta suhtautumisestaan kehityskeskusteluihin olivat keskenään erilaisia, mutta kuitenkin samansuuntaisia. Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat tärkeä asia. Osa esimiehistä toi esille, että juuri kehityskeskusteluissa työntekijää on mahdollista haastaa keskustelemaan. Esimiehet kokivat kehityskeskustelun hyödylliseksi työvälineeksi.

Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pitämiseen suhtauduttiin kuitenkin ristiriitaisin mieltein. Alaisten lukumäärän kasvaessa koettiin, että kehityskeskusteluiden pitäminen on raskasmuotoinen keskustelu toteutettavaksi sekä alkuvuonna tapahtuvan henkilökohtaisen- että syksyllä tapahtuvan seurantakehityskeskustelun muodossa. Esimiehet nostivat esille, että henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden kautta on mahdollista saada tietoa työntekijöiden henkilökohtaisista tilanteista, kehittymishaluista ja toiveista. Kehityskeskusteluiden avulla on hyvä palata ajassa taaksepäin tarkastelemaan menneiden projektien ja ehdotuksien toteutumista. Esimiehet kokivat strategian läpikäymisen työntekijän kanssa hyväksi asiaksi omaa toimialaa koskien, ja tämän vaikutuksen myös työntekijän toimintaan. Esimiehet nostivat esille sen, että kehityskeskusteluiden kautta on hyvä hetki katsoa työntekijän kanssa myös yhdessä tulevaisuuteen. Kehityskeskustelu koettiin syvällisemmäksi kuin tavallinen keskustelu, koska keskustelua varten on tavoite. Kehityskeskusteluiden nähtiin helpottavan alaisten tuntemista. Uusien työntekijöiden kesken henkilökohtainen kehityskeskustelu koettiin ihanteelliseksi tavaksi tutustua työntekijään.

Jotkut esimiehistä totesivat, ettei kaikkien työntekijöiden kanssa henkilökohtainen kehityskeskustelu aina anna kuitenkaan enempää kuin tavallinen jutustelu. Esimiehet nostivat esille, ettei kehityskeskustelu välttämättä tarjoa sellaista uutta tietoa, mikä ei olisi jo entuudestaan tiedossa jokapäiväisten keskusteluiden jälkeen erinäisistä asioista. Tämä selittyy heidän mukaansa lähiesimiesten työnkuvalla, sillä he tekevät samaa työtä muiden työntekijöiden joukossa, jolloin esimerkiksi palaute työnkuvaan liittyvästä asiasta tulee esimiehelle hyvin nopeasti.

Kehityskeskusteluiden pitäminen koettiin vaikeahkoksi asiaksi, koska muutokset työntekijöiden haluissa kuin koulutuksissa voivat muuttua jatkuvasti, sillä esimerkiksi työntekijä voi muuttaa mielipidettään jonkin koulutuksen suhteen tai vastaavasti tulevan vuoden koulutukset eivät ole alkuvuonna suunnitelmia tehtäessä vielä edes selvillä. Lisäksi kritisoitiin sitä, etteivät muutkaan muutokset yrityksessä tapahdu kehityskeskusteluiden aikataulun mukaisesti, jolloin kehityskeskustelun jälkeen saattaa tapahtua työtehtäviin liittyen jotakin suurta, mikä vaikuttaa työntekijöiden jokapäiväiseen työntekoon, ja sitä kautta myös osaamiseen. Samaten kehityskeskusteluiden ei nähty takaa-
van sitä, että toivottuihin koulutuksiin pääsisi, vaan tilanteet katsotaan aina resurssien mukaisesti. Esimiehet kritisoivat henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pitämistä toisinaan resurssien hukkaamisena siten, etteivät kaikki työntekijät välttämättä välitä puhua heille varattua aikaa, jolloin esimerkiksi lääkäriaseman huoneita varataan turhaan tyhjäkäytölle. Esimiehet, joilla on useampia alaisia, pohtivat myös kuinka he esimiehinä pystyvät tasapuolisesti keskustelemaan kaikkien työntekijöiden kanssa kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä kehityskeskusteluissa.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Minusta ne on tärkeitä, on hyvä kun kerran vuodessa pysähtyy ja katsoo taaksepäin mitä me ollaan yhdessä tehty.”

”Katsotaan myös eteenpäin yhdessä. Käyn läpi strategiaa, ..., käyn läpi strategisia tavoitteita, ..., haastanut tiimiläisiä keskustelemaan, miten näkee strategiset tavoitteet hänen näkökulmasta.”

”Sen kannalta, että mä tiedän, mitä he haluaa, mitä kehittymishaluja heillä on, myöskin sen keskustelun kannalta, miten he kokee missä mennään, mitä tahnansa toiveita koulutuksiin ja muuhun tällaiseen liittyvään.”

”Aiheet annettu valmiiksi, niin on tavoitekin.”

”Oppii tuntemaan alaisensa aika hyvin, ja joskus se menee samantyyppiseksi vuodesta toiseen, kun on samat alaiset. Se ei aina kaikkien kohdalla anna sen enempää kuin tavallinen jutustelu. Mutta toisten kohdalla antaa enempi.”

”Jos on uusia työntekijöitä, ..., ihanteellinen tilanne käydä rauhassa läpi, mutta kyllä mä itse koen, ..., on hirveen raskas järjestää se kehityskeskustelu ja tunti jokaisen kanssa. Niin kyllä mulle välillä tuntuu, että annanks mä kaikille tasapuolisesti aikaa ja jaksanks mä kaikkien kanssa tasapuolisesti keskustella.”

”Ei tiedetä koulutuksia tulevan vuoden aikana, ..., hyvässä lykyssä sellaista koulutusta ei edes oo vuoden aikana tarjolla.”

”Elää jatkuvasti.”

”Muutokset eivät millään tavalla ole sidottuja kehityskeskusteluajakatauluihin. Helmikuussa pidetään keskustelut ja maaliskuussa tulee isot muutokset heti siihen perään.”

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan käsitykset työntekijöiden suhtautumisista kehityskeskusteluihin: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 5. Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Työntekijöiden asennoituminen (7)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Kehityskeskusteluiden tarkoituksen ymmärtäminen (3)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen (3)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Työntekijän passiivisuus (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Työntekijän aktiivisuus (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Kehityskeskusteluajan sopimatta jättäminen (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Keskustelukaavakkeen täyttämisen ongelmallisuus (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Työntekijöiden valmistautumattomuus kehityskeskusteluihin (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Tunne kehityskeskusteluiden liiallisuudesta (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Ei muutoksia pitkässä työsuhteessa (3)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio
Pitkän työsuhteen vaikutus kehityskeskusteluihin asennoitumiseen (3)	Työntekijöiden taustatiedot

Työntekijöiden ikä (2)	Työntekijöiden taustatiedot
Jatkuva kommunikointi esimiehen ja työntekijöiden välillä (5)	Kritiikki kehityskeskusteluille
Vapaamuotoinen keskustelu kehityskeskustelun tilalle (4)	Kehitysehdotus keskusteluille
Uuden työtehtävän perehdytysohjelmaan kehityskeskustelu (4)	Kehitysehdotus keskusteluille

Esimiehet olivat sitä mieltä, että työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluihin riippuu ennen kaikkea heidän omista asenteistaan. Esimiehet pohtivat monen työntekijän ymmärtävän tai alkaneen ymmärtää henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden tarkoituksen ja osaavan käyttää näitä tilaisuuksia hyödykseen olemalla aktiivisia. Kuitenkin vastustustakin on havaittu kehityskeskusteluiden suhteen. Tämä on näkynyt sillä, etteivät työntekijät ole itse sopineet kehityskeskusteluaikaa, vaikka tähän on tarjottu tilaisuutta, vaan esimiehen täytyy lopulta itse jakaa ajat. Lisäksi työntekijät saattavat kokea kehityskeskustelukaavakkeen täyttämisen vaikeaksi asiaksi, täyttävät kaavakkeen viime tingassa tai jättävät kaavakkeen kokonaan täyttämättä, jolloin kehityskeskustelu käydään valmistautumatta.

Osa esimiehistä oli sitä mieltä, etteivät pitkään yrityksen palveluksessa olleet työntekijät saa välttämättä hyötyä henkilökohtaisista kehityskeskusteluista, koska heidän osaltaan muutoksia ei ole juurikaan tapahtunut. Muutaman esimiehen mukaan jotkut näistä työntekijöistä kirjaavat tavoitteiden olevan samat kuin viimeksikin. Kyseiset esimiehet kokivat, että tässä tapauksessa seurantakehityskeskustelut tulevat liian tiiviillä aikataululla vastaan. Tällöin syntyy tunne siitä, että jatkuvasti on jonkinlainen keskustelu edessä. Kehitysehdotukseksi mainittiin, että työntekijän kanssa voisi muuten vain keskustella, jos kaavaketta ei haluta täyttää. Työntekijän iän ei katsottu vaikuttavan kehityskeskusteluihin.

Esimiehet nostivat esille sen, että he tekevät samaa työtä työntekijöiden kanssa omien työtehtäviensä ohella, jolloin tulee kommunikoida päivittäin, jolloin kehityskeskusteluissa ei nouse varsinaisesti uusia asioita esille. Vastaavasti uusien työntekijöiden kohdalla tai uuteen työtehtävään perehtyessä kehityskeskusteluiden nähtiin olevan tärkeässä asemassa perehdytysohjelmassa, jolloin ensimmäisen kehityskeskustelun voisi pitää jo ohjelmoidusti aikaisemmassa vaiheessa kuin muille työntekijöille.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Toiset ymmärtää sen tarkoituksen, mutta kyllä siellä sitäkin on, että tällainenkin täytyy taas olla, vastustustakin olen aistivini, mutta ei varmaan enää niin paljoa, ihmiset alkanut nähdä sen enemmän hyvänä asiana kuin pakollisena pahana.”

”Iällä ei ole merkitystä, ..., omasta asenteesta kiinni.”

”Mä ainakin koen, että enemmikseen on vastaan, koetaan, ettei se hyödytä.”

”Jos kaavaketta ei ole täytetty ollenkaan, siitä huomaa sen asenteen.”

”Ne työntekijät jotka on ollut pitkään, ..., taasko me keskustellaan, eikö tää just tullut. Ensin se varsinainen kehityskeskustelu ja sitten se seurantakeskustelu, puolenvuoden välein joku keskustelu.”

”Kaavake joskus täytetty samat tavoitteet kuin viime vuonna.”

”Voisi lanseerata uudestaan, jos ei halua sitä kaavaketta täyttää, voisi muuten vaan keskustella.”

”Meillä esimiehet tekee samaa työtä ku alaiset oman työn ohella, ..., koko ajan kommunikoidaan.”

”Uusi perehdytysohjelma, kun työntekijä on ollut kaks kuukautta, esimies kävis jo ekan keskustelun, mikä olis ohjelmoitu, koska he hyötyy tästä paljon.”

”Samalla lailla, kun perehtyy uuteen työhön.”

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 6. Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Ohjeistus hyvissä ajoin työntekijöille (7)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus
Vuosikellon mukaisesti (5)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus
Ohjeistus osastokokouksessa (7)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus
Ohjeistus sähköpostilla (4)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus
Ohjeistus keskustelukaavakkeen täytöstä (5)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus
Yrityksen strategian läpikäynti (5)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus

Työntekijöiden oma pohdinta (7)	Työntekijät
Työntekijöiden toiveet (7)	Työntekijät
Työntekijöiden muut asiat (3)	Työntekijät
Työntekijöiden pohdinta tapahduttava kiireettömässä tilassa (5)	Työntekijät
Työntekijöiden valmistautumattomuus keskusteluun (4)	Kehityskeskusteluiden ongelmallisuus
Resurssit työtilanteissa (1)	Kehityskeskusteluiden ongelmallisuus

Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden toteutumiseksi esimiehet kertoivat ohjeistavansa työntekijöitä riittävän hyvissä ajoin. Esimiehet kertoivat pääsääntöisesti noudattavansa vuosikelloa, jossa esimiehiä ohjeistetaan pitämään henkilökohtaiset kehityskeskustelut helmikuun loppuun mennessä. Vuosikellon noudattaminen takaa sen, että työntekijöitä lähestytään myös tarpeeksi hyvissä ajoin. Eräs esimies myönsi vuosikellon noudattamisen saattavan toisinaan venyä resursseista riippuen.

Osa esimiehistä kertoi muistuttelevansa työntekijöitään osastokokouksissa henkilökohtaisista kehityskeskusteluista ja kaavakkeen täyttämisestä, osa kertoi lähettävänsä työntekijöilleen sähköpostia, jossa he kehottavat samaten täyttämään uuden kehityskeskustelukaavakkeen. Työntekijöiden tulisi miettiä kiireettömässä tilassa yrityksen strategiaa heidän omalta osaltaan, henkilökohtaisia kehittymishalujaan, muita toiveitaan tai mieltä painavia asioita.

Jotkut esimiehistä kertoivat, että työntekijät täyttävät kehityskeskustelukaavakkeen viime hetkillä tai eivät ollenkaan, jolloin keskustelu voi tapahtua valmistautumatta. Eräs esimiehistä sanoi kehitysehdotukseksi vaativansa seuraavan kerran työntekijöiltään, ettei keskustelua pidetä ilman etukäteisvalmistelua.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Meillä on se vuosikello, heti vuoden alusta lähdetään liikkeelle. Joskus se venyy, nimenomaan resurssitilanteesta johtuen.”

”Osastokokouksissa sanon, että kehityskeskustelut ovat taas tulossa, miettikää omalta osaltanne.”

"Ennen kehityskeskustelua lähetän sähköpostia ja pyydän täyttämään kaavakkeen."

"Kaavakkeen täyttäminen pitäisi tapahtua kolme päivää aikaisemmin, mutta yleensä se jää viime minuuteille ennen kehityskeskustelua. Se on semmoista, samalla lukee melkein kuin keskustelee."

"Sanon, että täyttäisivät rauhassa."

"Sanon, että tilaisuus keskustella mieltä painavista asioista."

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 7. Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Aikataulu työntekijöille (4)	Esimiehen organisointitaidot
Oman kalenterin teko (7)	Esimiehen organisointitaidot
Työntekijä sopii keskusteluajan (4)	Esimiehen organisointitaidot
Esimies sopii keskusteluajan (4)	Esimiehen organisointitaidot
Esimies ilmoittaa työntekijälle keskusteluajan (3)	Esimiehen organisointitaidot
Työntekijän edellisen vuoden keskustelukaavake (7)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin
Työntekijän uusi keskustelukaavake (7)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin
Työntekijälle palautteet esimiehen mielessä (7)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin
Työntekijälle etukäteen palautteet kirjattuna (1)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin
Työntekijälle jälkikäteen palautteiden kirjaaminen (2)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin

Yhdenmukainen kehityskeskustelu esimiehillä (3)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin
---	--

Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluiden pitämiseen olivat melko samankaltaiset keskenään esimiesten kertoman mukaan. Osa esimiehistä kertoi tekevänsä aikataulun työntekijöilleen esille, josta he odottavat työntekijöiden varaavan heille keskusteluajan. Vastaavasti osa kertoi tekevänsä ensin oman kalenterin, jonka perusteella henkilökohtaisesti sopivat työntekijän kanssa kehityskeskustelulle ajan. Mikäli työntekijä ei itse varaa kehityskeskustelu-aikaa, muutama esimies kertoi tällöin itse sanovansa työntekijälle, koska tämä pidetään.

Esimiehet kertoivat valmistautumalla henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin lukemalla ensin työntekijöiden edellisen vuoden kaavakkeen lävitse, jolloin edellinen vuosi tulee keskustelussa huomioiduiksi. Tämän jälkeen he tutustuvat uuteen työntekijän täyttämään kaavakkeeseen. Eräs esimiehistä kertoi listaavansa mielteensä ja palautteensa valmiiksi kehityskeskustelukaavakkeeseen etukäteen, muut kertoivat tämän toteutuvan vain ajatuksen tasolla. Muut pitivät tätä toimintatapaa sen kuultuaan hyvänä, jolloin ajatus olisi keskustelutilanteessa täysin mukana, kun asioita on jo etukäteen kirjattu ylös. Pari esimiestä kertoi täyttävänsä jälkikäteen yhteisesti sovittua – osion. Puheeksi nousi myös esimiesten kesken se, että eräät esimiehet ovat päätyneet tekemään yhteistyötä, jotta keskustelut olisivat yhdenmukaisia.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Alaiseni eivät itse ole aktiivisia. On parempi, että teen aikataulun ja laitan sen ilmoitustaululle ja lähetän sähköpostia.”

”Sovin henkilökohtaisesti ajan. Joskus se menee siihen, että sanon vaan, että tuohon ja tuohon aikaan.”

”Laitetaan lista seinälle, ..., jos eivät itse varaa aikaa, niin laitetaan nimet paperiin itse.”

”Tarkistan edellisen vuoden kaavakkeen, koska muuten se jää irralliseksi.”

”Käyn sen pohjan läpi, mikä se sinä vuonna on se keskustelurunko. Pohditaan asioita yhdessä vähän läpi, että olis yhdenmukainen se keskustelu.”

”Laitan sinne kommentteja alaisille, ..., helpompi siinä käydä läpi. Oon myös tehnyt sitä, että laitan myös paperille ylös asioita.”

”Valmistaudun mielessäni keskusteluun.”

”Jätkikäteen täytän yhteisesti sovittua, ehkä sitä vois käyttää entistä enemmän niin, että laittais sinne jo etukäteen.”

6.2 Kehityskeskusteluiden sisältö

Alla on havainnollistava taulukko sisällönanalyysin toisesta pääluokasta: kehityskeskusteluiden sisältö.

Taulukko 8. Kehityskeskusteluiden sisältö.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen Toiveiden huomiointi esimieheltä 	Menneen kauden arviointi
<ul style="list-style-type: none"> Nykyhetki Tulevaisuus 	Tulevan kauden suunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin 	Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden vastuu toteutumasta Tavoitteiden seuranta 	Toteutuma
<ul style="list-style-type: none"> Esimies palautteen antajana 	Palautteen antaminen työntekijöille
<ul style="list-style-type: none"> Palautteen laatu Työntekijöiden kannustus palautteen saannissa Esimiesten olettaamus palautteen antamisesta 	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestaidoista

Toiseen tutkimuskysymykseen, kehityskeskusteluiden hyödyntäminen esimiesten toimesta, jaettiin kahteen eri osa-alueeseen, joista ensimmäisenä havainnollistetaan pääluokka kehityskeskusteluiden sisältö. Kyseisen pääluokan alle muodostui kuusi yläluokkaa, joiden alle muodostui yhteensä 11 eri alaluokkaa. Yläluokan sisällöt avataan alla.

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokat menneen kauden arviointi ja tulevan kauden suunnittelu: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 9. Menneen kauden arviointi ja tulevan kauden suunnittelu.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Arviointi on helppoa (7)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen
Tavoitteiden toteutuminen (7)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen
Asetetut koulutustoiveet (5)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen
Molempipuolinen keskustelu (7)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen
Toiveiden huomiointi esimieheltä (6)	Toiveiden huomiointi esimieheltä
Toiveiden toteutumattomuus ei riipu kenestäkään (2)	Toiveiden huomiointi esimieheltä
Tilanteiden epäselvyys (4)	Toiveiden huomiointi esimieheltä
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Yrityksen strategia (7)	Nykyhetki
Työntekijän henkilökohtainen tilanne (5)	Nykyhetki
Työntekijän halut ja intressit kehittymiseen (7)	Nykyhetki
Työntekijän puutteiden tunnistaminen (5)	Nykyhetki
Suunnittelun vuoropuhelu työntekijältä (7)	Nykyhetki
Palautteen antaminen työntekijälle (5)	Nykyhetki
Palautteen antaminen haasteellista (2)	Nykyhetki
Toimialojen jatkuva kehitys (3)	Tulevaisuus
Toiveiden sovittaminen arkipäivään (5)	Tulevaisuus

Esimiehet kokivat helpoksi arvioida mennyttä kautta. Menneen kauden arvioinnissa esimiehet kertoivat katsovansa asetettujen tavoitteiden toteutumista ja asetettuja koulutustoiveita sekä sitä, kuinka nämä toiveet ovat pystytty huomioimaan. Menneen kauden arviointi tapahtuu esimiesten mukaan yhdessä keskustellen, niin että työntekijä saa itse kertoa oman näkemyksensä ja esimies tämän jälkeen omansa. Esimiehet toivat myös esille, että toisinaan asioiden toteutuminen esimerkiksi koulutuksien ja kehittymisen osalta ei riipu kummastakaan osapuolesta, koska tulevan vuoden koulutuksia ei ole kehityskeskusteluhetkellä vielä tiedossa tai vastaavasti heikko henkilöstötilanne voi estää suunniteltuun koulutukseen pääsyn.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

"Katon niitä tavoitteita, mitä työntekijällä on ollut, ja katsotaan onko ne toteutuneet."

"Yhdessä keskustellaan."

"Työntekijä kertoo ensin ja itse kommentoi."

"Joskus on asioita, mitkä ei riipu meistä kummastakaan."

Tulevan kauden suunnittelussa esimiehet kokivat tärkeäksi työntekijän puutteiden tunnistamisen, työntekijän halut ja intressit kehittyä sekä työntekijän henkilökohtaisen tilanteen. Esimiehet kertoivat huomioivansa keskustelussa yrityksen strategian, ja tämän kautta myös strategiset tavoitteet. Esimiehet toivat ilmi, että he toivovat suunnittelun olevan työntekijöiltä lähtöisin tapahtuvaa vuoropuhelua.

Suurin osa esimiehistä kertoi, että valmistautuvan keskusteluihin pohtimalla palautteita työntekijöille tulevaisuutta varten. Pari esimiestä koki tämän haastavaksi, koska kokee vahvasti keskustelun olevan työntekijälähtöistä. Haastavimmaksi tulevan kauden suunnittelussa esimiehet näkivät esitettyjen toiveiden sovittamisen arkipäivään ja toimialojen jatkuvan kehittymisen.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

"Tietenkin se strategia, ..., ja työntekijän tilanne. Minkälaisia haluja ja intressejä on."

"Missä heillä on puutteita, ..., tai mitä on jäänyt vajaaksi. Meidän ala menee äkkiä eteenpäin, niin huomaa, että on sellaisia asioita, missä täytyy saada preppausta."

"Työntekijä kertoo omat toiveet, mut kyl mä oon yrittänyt aina valmistautua siihen kehityskeskusteluun, jo miettii onko mun mielestä jotain koulutuksen tarvetta tai muuta sellaista, joita koitan siinä tuoda esille."

"Ei voi hirveästi valmistautua, kun se vuoropuhelu tulee työntekijän puolelta."

"Miten ne käytännössä saadaan järjestymään."

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokat työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin ja toteutuma: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 10. Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin ja toteutuma.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Työntekijän vastuuttaminen tavoitteisiin (7)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin
Välitavoitteiden asettamattomuus (7)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin
Esimies työssä mukana (7)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin
Jatkuva keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä (1)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin
Työntekijän muistuttaminen koulutuksista (3)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Työntekijöiden oma-aloitteisuus (5)	Työntekijöiden vastuu toteutumasta
Vastuu toteutumasta työntekijöillä (7)	Työntekijöiden vastuu toteutumasta
Seurantakehityskeskustelussa tavoitteiden seuraaminen (4)	Tavoitteiden seuraaminen

Esimiehet kertoivat, että vastuuttavat työntekijän itse kantamaan huolta sovituista asioista ja koulutuksista. Tällöin ei käytetä esimiesten toimesta työntekijöille välitavoitteita. Esimiehet toivat myös esille, että he ovat itse työntekijän kanssa samassa arkisessa työssä mukana, jolloin työntekijän toiminnan näkee samalla. Yksi esimies kertoi muistuttelewansa pienimuotoisesti työntekijöitään asioista pitkin matkaa. Muutama esimies toi ilmi mainitsewansa työntekijöilleen, kun sovittuja koulutuksia on tulossa, jotta näihin todella ilmoitauduttaisiin.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

"Vastuutan työntekijää itse, että hakeutuu sellaisiin koulutuksiin, mitä kokee itselleen tapeelliseksi tai on katsottu yhdessä, että on tarpeen."

Ei sen kummempia välitavoitteita. Sen näkee kuitenkin, kun meillä on niin pienet nämä tiimit. Ollaan itse arjessa mukana."

"Jos jokin tavoite on asetettu, kyllä siitä pitkin matkaa keskustellaan vähän, silloin pienesti."

"Huomaa, kun se koulutus on tulossa, niin sanoo, että hei, tästä puhuttiin."

Esimiehet kokivat, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat riippuvat paljon siitä, onko työntekijä itse oma-aloitteinen vai ei. Esimiehet toivat ilmi, että työntekijällä on itsellä vastuu sovitusta asioista. Tosin osa esimiehistä mainitsi, että seurantakehityskeskustelussa voi seurata tilannetta.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

"Työntekijällä periaatteessa itsellä vastuu, ..., seurantakehityskeskustelussa niin siinä voi yhdessä katsoa onko toteutuneet ja missä vaiheessa ollaan."

"Työntekijä tulee itse vastuuttaa."

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokat palautteen antaminen työntekijöille ja työntekijöiltä saatu palaute esimiestaidoista: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 11. Palautteen antaminen työntekijöille ja työntekijöiltä saatu palaute esimiestaidoista.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Palautteen antaminen helppoa (7)	Esimies palautteen antajana
Negatiivinen palaute positiivisesti kerrottuna (7)	Esimies palautteen antajana
Negatiivinen palaute haastava antaa työntekijälle (4)	Esimies palautteen antajana
Työntekijän johdattelu kysymyksillä (2)	Esimies palautteen antajana
Palautteiden kertominen viipymättä arjessa (7)	Esimies palautteen antajana

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Vilpitön palaute työntekijöiltä (6)	Palautteen laatu
Suora palaute työntekijöiltä (6)	Palautteen laatu
Nimetön palaute työntekijöiltä (2)	Palautteen laatu
Työntekijöiltä esimerkin kautta kysyminen (2)	Työntekijöiden kannustus palautteen saannissa
Työntekijöiden kannustaminen palautteiden antamiseen (4)	Työntekijöiden kannustus palautteen saannissa
Palautteen annon vaikeus esimiehelle (3)	Esimiesten oletamus palautteen antamista
Kommunikointi arjessa (2)	Esimiesten oletamus palautteen antamisesta

Esimiehet toivat ilmi, ettei kehityskeskustelussa ole vaikeaa antaa työntekijälle palautetta. He esittivät, että kuitenkin negatiivisen palautteen anto on aina haastavaa, jolloin joutuu tarkemmin asettelemaan sanojaan, niin että pystyisi antamaan tämän negatiivisen palautteen kuitenkin positiivisessa valossa. Tärkeintä esimiesten mielestä oli, ettei ketään saa niin sanotusti lytätä. Toisaalta eräs esimies toi ilmi, että työntekijän voi myös antaa kertoa tällaisista epätoivotuista asioista johdattelemalla kysymyksillä, jolloin pääsee palautteen antajana ikään kuin helpommalla. Kuitenkaan tämäkään vaihtoehto ei aina tuota tulosta. Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, ettei ikäviäkään asioita saa säilöä kehityskeskusteluita varten. Jos asioihin on puututtava, asiat käydään lävitse viivyttelämättä. Tämä sen takia, ettei kauan sitten tapahtuneita asioita muista jälkikäteen myöskään vaivattomasti.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Negatiivinen positiivisessa muodossa niin, ettei kenellekään tule siitä paha mieli.”

”Negatiivinen on vaikea antaa.”

”Kehittyminen haetaan positiivisen kautta.”

”Johdatella henkilön itse kertomaan, muttei sekään ole aina helppoa.”

”Ei saa säilöä kehityskeskusteluita varten.”

Esimiehet kokivat, että heidän saama palaute työntekijöiltä olisi vilpitöntä. Osa kertoi saavansa työntekijöiltään suoraa palautetta, osa kertoi, että joutuu hieman kannustamaan työntekijöitään antamaan palautetta tai kysyä esimerkkien kautta vahvuuksia ja kehittämiskohteita omassa toiminnassa. Toisaalta jotkut esimiehet pohtivat, että työntekijän näkökulmasta voi olla vaikeaa sanoa esimiehelleen kaikkea haluamaansa palautetta. Esimiehet eivät kuitenkaan osanneet sanoa, kuinka tässä tapauksessa todellinen palaute voitaisiin saada esiin. Nimetön palaute tuli esimiehille mieleen naurahduksien kera, mutta he toivat myös ilmi, ettei tällainen vastaavasti toimisi pienen työryhmän sisällä. Myös arkipäiväistä työntekoa pohdittiin, jolloin työntekijän palautteet voisivat tulla käytännössä ilmi.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

On ollut vaikeeta varmaankin antaa esimiehelle palautetta.”

”Mä oon aina kysynyt, mihin sä toivoisit, että mä kiinnittäisin huomiota.”

”Sanoo selvästi palautteen, ei tarvitse miettiä, en usko, että olis mitään sellaista mitä ne ei arkailis sanoa.”

”Uskon, että on vilpitöntä.”

”Voi tietty olla, että jokin asia ei tule esille, ..., ehkä se tulee sitten siinä käytännössä esiin.”

”Voisi antaa nimettömän palautteen.”

6.3 Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Alla on havainnollistava taulukko sisällönanalyysin kolmannesta pääluokasta: kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys.

Taulukko 12. Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
• Kehityskeskusteluiden kesto	Kehityskeskusteluille varattu aika
• Kehityskeskusteluiden paikan valinta	Kehityskeskusteluille varattu paikka

<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien hukkakäyttö 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskusteluiden ilmapiiri • Toimintapa kehityskeskusteluissa 	Kehityskeskusteluiden ilmapiiri
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta • Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta 	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä • Työyhteisön resurssit • Koulutusvelvoite laissa 	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin
<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin 	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin
<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys 	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys
<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskusteluiden vaikutus työryhmään • Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen työryhmän toiminnan sisällä • Kouluttautuminen 	Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen työryhmän toiminnan sisällä
<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskusteluiden luonne • Yhteenvedot kehityskeskusteluista 	Kehityskeskusteluiden yhteenvedot
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehenä kehittyminen 	Esimiehenä kehittyminen
<ul style="list-style-type: none"> • Itsearviointi 	Itsearviointi kehityskeskustelijana

Toiseen tutkimuskysymykseen, kehityskeskusteluiden hyödyntäminen esimiesten toimesta, jaettiin kahteen eri osa-alueeseen, joista toisena havainnollistetaan pääluokka kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys. Kyseisen pääluokan alle muodostui 11 yläluokkaa, joiden alle muodostui yhteensä 19 eri alaluokkaa. Yläluokan sisällöt avataan alla.

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokat kehityskeskusteluille varattu aika, kehityskeskusteluille varattu paikka ja kehityskeskusteluiden ilmapiiri: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 13. Kehityskeskusteluille varattu aika, kehityskeskusteluille varattu paikka ja kehityskeskusteluiden ilmapiiri.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Tunti (5)	Kehityskeskusteluiden kesto
Puolitoista tuntia (5)	Kehityskeskusteluiden kesto
Kaksi tuntia (3)	Kehityskeskusteluiden kesto
Joustavasti työnteolta (2)	Kehityskeskusteluiden kesto
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Neuvotteluhuone (2)	Kehityskeskusteluiden paikan valinta
Lääkäriaseman vapaa huone (7)	Kehityskeskusteluiden paikan valinta
Omat työtilat (5)	Kehityskeskusteluiden paikan valinta
Työpaikan ulkopuolella (1)	Kehityskeskusteluiden paikan valinta
Tilan varaus (3)	Resurssien hukkakäyttö
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Hyvä ilmapiiri (7)	Kehityskeskusteluiden ilmapiiri
Avoin ilmapiiri (7)	Kehityskeskusteluiden ilmapiiri
Leppoinen ilmapiiri (4)	Kehityskeskusteluiden ilmapiiri
Luottamusta herättävä ilmapiiri (4)	Kehityskeskusteluiden ilmapiiri
Työntekijöiden reagoiminen keskusteluun (3)	Toimintatapa kehityskeskusteluissa

Uuden esimiehen keskustelu (2)	Toimintatapa kehityskeskusteluissa
Työntekijöiden valmistautumattomuus (3)	Toimintatapa kehityskeskusteluissa

Kehityskeskusteluun varataan esimiesten kesken vaihtelevasti aikaa tunnin, puolen-
toista tai kahden tunnin välillä. Eräs esimies kertoi pitävänsä kehityskeskustelut joustavasti työnteolta sitten, kun kerkeää.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Puoltoista tuntia olen varannut, mutta tunti on usein riittänyt.”

”Puoltoist viiva kaks tuntia.”

”Riippuu ... tilanteesta, että silleen joustavasti pidetään.”

Esimiehet kertoivat pitävänsä henkilökohtaiset kehityskeskustelut lääkäriaseman vapaassa huoneessa, neuvotteluhuoneessa tai oman toimialansa vapaassa työtilassa. Eräs esimies kertoi kerran kokeilleensa pitää työntekijälleen kehityskeskustelua työpäi-
kan ulkopuolella, muttei voinut itse keskittyä asiaan. Eräs esimiehistä mainitsi, että toisinaan tila lääkäriasemalta tulee varattua myös turhaan, kun kehityskeskustelut eivät toteudukaan suunnitellusti.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Joko ollaan takahuoneessa tai sitten yhdessä näytteenottohuoneessa.”

”Työtiloissa.”

”Joku vapaa huone, jos lääkäri ei ole paikalla”.

”Neuvotteluhuone, missä voidaan olla kahden kesken.”

”Varaa tuntikausiksi tilan, sit ei halutakaan keskustella, ..., joku toinen olis voinut tarvita sen.”

Esimiehet arvioivat pitämiensä henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden ilmapiirejä hyviksi, leppoisiksi, avoimiksi ja luottamusta herättäväksi. Jotkut esimiehistä kuitenkin mainitsivat, etteivät esimiesuran alussa keskustelut olleet niin avoimia, koska työntekijöitä ei tuntenut vielä samalla tavalla. Osa esimiehistä mainitsi tuntevansa työntekijät jo hyvin, jolloin myös tietää, miten kukin reagoi eri asioihin.

Eräät esimiehet kertoivat, kun työntekijä ei ole täyttänyt kehityskeskustelukaavaketta ajoissa, kehityskeskustelut menevät tällöin samalla kaavaketta lukiessa. Tämä häiritsee olennaisesti esimiehen keskusteluihin valmistautumista.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Oon kokenut sen hyväksi, luottamukselliseksi.”

”Silloin ihan alussa, kun tulin, silloin mun mielestä ei ollut niin avoin, kun vielä tutustuttiin.”

”Mitä paremmin ihmistä tuntee, sitä helpommaksi se tulee, kun tietää miten kukin reagoi.”

”Meillä ollut hyvin leppoista, avoin ja hyvä ilmapiiri.”

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 14. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Ainoa työkalu osaamisen johtamisessa (2)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta
Tärkeä asia (4)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta
Työntekijän toiveet (7)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta
Työntekijän urapolku (4)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta
Työntekijöiden puutteiden tunnistaminen (5)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta
Työntekijöiden puutteiden käsittely työnteossa (5)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta
Jäykkä tapa johtaa osaamista (4)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta

Raskas keskustelu (3)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta
Käytetty tuntimäärä ei palvele tarkoitusta (3)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta
Koulutuksien epätasa-arvo työntekijöiden välillä (3)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta
Kehityskeskusteluiden dokumentointi (1)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta

Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluista osaamisen johtamisen työkaluna olivat vaihtelevia. Kehityskeskustelut koettiin tärkeäksi asiaksi. Pari esimiestä toi esille kehityskeskusteluiden olevan ainut työkalu osaamisen johtamisessa. Kehityskeskusteluiden kautta on mahdollista esimiesten mukaan kuunnella työntekijän toiveita ja koulutussuunnitelmia, katsoa yhdessä työntekijän polkua ja tunnistaa myös puutteita. Toisaalta tämä sai esimiehet myös pohtimaan, ettei puutteiden tunnistamista ja niihin puuttumista tulisi odottaa kehityskeskusteluista varten, vaan tehdä tämä jo työnteon lomassa.

Kehityskeskustelut nähtiin jäykäksi tavaksi johtaa osaamista. Esimiehet, joilla oli useampia työntekijöitä alaisinaan, toivat ilmi sen, että useat kehityskeskustelut ovat raskaita pidettäväksi, eikä näihin käytetty tuntimäärä välttämättä palvele kuitenkaan niiden tarkoitusta osaamisen johtamisessa. Samaten nostettiin esille, että koulutuskalentersuunnitelma olisi hyvä tapa johtaa työyhteisössä koulutuksien ideointia ja toteutumista tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken, koska tällä hetkellä työntekijät eivät tiedä toistensa toiveita kehityskeskusteluissa. Eräs esimies nosti mielteensä esille siitä, jäävätkö kehityskeskusteluissa sovitut asiat vain paperille, koska jotain sinne kuuluu kirjoittaa.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Ainoa työkalu.”

”Se hetki, kun kuuntelee toiveita.”

”Jäykkä tapa johtaa osaamista.”

”Juttelee yhden työntekijän kanssa, ja miettii hänen polkuaan.”

"Mä ajattelin niin, että se tuntimäärä, mikä niihin käytetään, ei ihan palvele sitä, mä luulen, että se sama osaamisen johtaminen saataisiin jollakin muulla tavalla helpommin käytettäväksi kuin noin raskaalla keskustelulla."

"..., sit se olis tasapuolista kaikille, kun jokainen näkis. Nyt kun nää käydään kahden kesken, seuraava ei tiedä mitä edellinen toivoo."

"Jos on jokin puute työntekijän taidoissa, sen saa kiinni. Mut toisaalta siihenkin tulis puuttua työnteossa, eikä odottaa sinne kehityskeskusteluun."

"Jääkö se vain paperille?"

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokat kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin ja kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 15. Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin ja kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Kehityskeskustelut eivät takaa pääsyä koulutukseen (7)	Yhteinen keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä
Koulutuksien läpikäynti osastokokouksissa (6)	Yhteinen keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä
Koulutukset katsotaan yksi kerrallaan (7)	Yhteinen keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä
Osallistuminen riippuu resursseista (7)	Työyhteisön resurssit
Koulutusvelvoite (2)	Koulutusvelvoite laissa
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Esimiehen oma hyvinvointi (3)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin
Esimiehen ja työntekijän luottamussuhde kasvaa (5)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin
Esimies helposti lähestyttävissä (7)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin

Työntekijöiden kannustaminen yhteisistä asioista puhumisessa (3)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin
Vaikutus ryhmädynamiikkaan (4)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin
Vapaamuotoisen keskustelun mahdollisuus esimiehen ja työntekijän välillä (6)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin

Esimiehet toivat ilmi, ettei henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla ole merkitystä koulutukseen pääsemisessä työryhmän sisällä. Jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan ja toiveita saa aina esittää, mutta nämä eivät välttämättä toteudu, koska halukkaita saat-
taa olla useampia tai työtilanteet resursseineen eivät anna periksi. Esimiehet kertoivat katsovansa koulutuksia yksi kerrallaan, ja useimmiten tämä tapahtuu osastokokouksis-
sa. Erään toimialan puolella on vastaavasti tarkkaan katsottava koulutusvelvoitteen täyttyminen jokaisen työntekijän kohdalla, mikä on kirjattu lakiin.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Ei takaa pääsyä.”

”Kaikkien kanssa keskustellaan, ..., mutta osallistuminen tapahtuu sen mukaan, mikä on resurssit.”

”Katsotaan vielä osastokokouksissa yhteisesti.”

”Täytyy tarkkaan vahtia velvoitetta, että se täyttyy kaikilla. Se on määräävä tekijä.”

Esimiehet toivat ilmi, että kehityskeskusteluilla on heidän mielestään vaikutusta työhyvinvointiin, ainakin esimiehen näkökulmasta. Koska keskustelut ovat luottamuksellisia esimiehen ja työntekijän välillä, esimiehet kokivat, että tällöin heitä kohtaan työntekijöiden luottamus kasvaa. Kehityskeskusteluilla nähtiin olevan vaikutusta myös ryhmädynamiikan toimivuuteen, koska työntekijät voivat antaa palautteita työntekoon liittyvistä asioista. Esimiehet kokivat toisaalta, että esimiehen tulisi olla muutenkin tarpeeksi lähestyttävissä oleva henkilö, jotta työyhteisön asioista pystyisi puhumaan. Tähän osa esimiehistä näki, että työntekijöiden kannustaminen auttaa asiassa. Kehitysehdotukse-
na oli, mikäli työntekijä vastustaa kehityskeskusteluita, mutta haluaisi puhua kuitenkin muista asioista, voisi keskustella muuten vaan vapaamuotoisesti.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

"Omaan työhyvinvointiin ainakin."

"Miten se sitten näkyy, vois varmaan näkyä työntekijän näkökulmasta, että luottamus kasvaa pikkuhiljaa esimieheen näiden keskusteluiden kautta."

"Ryhmädynamiikassa."

"Pitäisi kannustaa entistä enemmän, että uskaltaa tulla sanomaan asioista."

"Voisi keskustella muuten vain."

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokat kehityskeskusteluiden muu hyödyntävyys, kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä ja kehityskeskusteluiden yhteenvedot: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 16. Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys, kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä ja kehityskeskusteluiden yhteenvedot.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Osa-aikaisuus	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys
Työnkierto	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys
Toiset työtehtävät	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys
Työntekijän urapolku	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
En osaa sanoa (5)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työryhmään
Kehityskeskusteluiden henkilökohtaisuus (5)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työryhmään
Riippuu keskustelusta (3)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työryhmään
Toiveet toimintatapoihin(4)	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä

Työhyvinvointi (3)	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä
Arkipäiväinen työnteke (7)	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä
Kouluttautuminen (7)	Kouluttautuminen
Epätasa-arvo koulutuksissa (4)	Kouluttautuminen
Koulutuskalenterisuunnitelma (3)	Kouluttautuminen
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Keskusteluiden henkilökohtaisuus (2)	Kehityskeskusteluiden luonne
Tarvittaessa asioita keskusteluista esille (6)	Kehityskeskusteluiden luonne
Esimiehelle muistilapulle (4)	Yhteenvedot kehityskeskusteluista
Käsittely osastokokouksissa (5)	Yhteenvedot kehityskeskusteluista

Esimiehet kertoivat hyödyntävänsä kehityskeskusteluita osaamisen johtamisessa koulutuksien ohella työntekijöiden toiveissa työaikaa koskien, esimerkiksi osaaikaisuudessa, sekä työnkuvan muutoksissa ja kiertoon lähtemisessä toiselle lääkäriasemalle. Jotkut esimiehistä pohtivat, että henkilökohtaisilla kehityskeskustelulla on heidän mielestä vaikutusta työntekijän urapolkuun.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Ainakin sillä tavalla, että haluaa kiertoon muille asemille tai osaaikaisuustoiveet.”

”Toisiin tehtäviin siirtyminen, työpisteen vaihdot, kaikki tällaiset.”

”Urapolku, kun miettii omia etenemisiä työssään.”

Esimiehet toivat ilmi, että on vaikeaa sanoa, kuinka kehityskeskustelut vaikuttaisivat työryhmän toiminnan sisällä, koska henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat nimensä mukaisesti henkilökohtaisia. Kuitenkin osa esimiehistä toi ilmi, että vaikutus riippuu siitä, mitä kyseisessä keskustelussa on käsitelty. Eniten kehityskeskustelut vaikuttavat

työryhmän sisällä esimiesten mukaan koulutustoihiveissa. Lisäksi esimiehet kokivat, että kehityskeskusteluiden kautta voi nousta jokin työhyvinvointiin tai toimintatapoihin liittyvä asia, jota ei muuten välttämättä uskalleta tai haluta ilmaista. Esimiesten mukaan nämä asiat kuitenkin nousevat kiitettävästi esille jo arkipäiväisessäkin työnteossa.

Kritiikiksi nousi esille, ettei henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa muu työryhmä tiedä, mitä edellinen keskustelija on jo toivonut koulutuksien ja kehittymisen suhteen, jolloin syntyy epätasa-arvoa koulutuksiin pääsyssä työryhmän sisällä. Työryhmän käyttöön ehdotettiin tätä varten koulutuskalenterisuunnitelmaa, johon työryhmän jäsenet voisivat kirjata toiveitaan. Tällöin muu työryhmä olisi tietoinen toistensa tilanteista ja saisi mahdollisesti muilta vinkkejä koulutuksista.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Vaikea sanoa.”

”Yleensä enempi sellain henkilökohtaisia.”

”Varsinkin koulutusasioissa.”

”Riippuu keskustelusta, mitä kunkin kanssa on käynyt, jos on jotain toiveita.”

”Toimintatavoissa, ..., ei uskalleta sanoa työpäivän keskellä.”

”Meillä tulee se jo siinä päivän aikana.”

”Koko työyhteisölle koulutuskalenteri, mitkä jakautuisi tasapuolisesti ja sit sellainenkin ihminen, joka ei oo ajattellut koulutuksia, saisi vinkkejä. Jos sitä käytetään osaamisen johtamisena, että ne on kahdenkeskeisiä, siitä koko työyhteisö ei saa mitään.”

Esimiehillä oli käytössään erilaisia toimintamalleja yhteenvetojen kirjaamisesta henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden jälkeen. Tässä yhteydessä kysyttiin eritoten esiin nousseiden, ei henkilökohtaisten, asioiden kirjaamista muulle työryhmän jäsenille informaatioksi. Pari esimiestä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat henkilökohtaisia, eikä niistä tule kirjata asioita eteenpäin. Lisäksi he mainitsivat, ettei kehityskeskustelusta tule välttämättä niin paljoa uusia ideoita tai vastaavia ehdotuksia, mitä ei olisi jo entuudestaan tiedossa. Kuitenkin esimiehet mainitsivat, että tarvittaessa he nostavat muulle työryhmälle esille aiheellisia asioita läpikäytäviksi. Osa kertoi tekevänsä tarvittaessa itsellensä muistilapun tällaisista hyödynnettävistä asioista, joita kertoo muille jälkeenpäin osastokokouksen yhteydessä.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Koen nämä enemmän henkilökohtaisina.”

”Ne tulee yhteiseen keskusteluun tarvittaessa.”

”Muistilapulle, mutten kellekään eteenpäin, vain mun omaan käyttöön.”

”Niistä voidaan keskustella osastotunnilla, muttei mitään kirjallista.”

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokat esimiesten kehittyminen ja itsearviointi kehityskeskustelijana: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 17. Esimiesten kehittyminen ja itsearviointi kehityskeskustelijana.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Työntekijöiltä saadun palautteen tarkastelu (7)	Esimiehenä kehittyminen
Vaihtoehtoiset toimintatavat (7)	Esimiehenä kehittyminen
Toimintatapojen muuttaminen (7)	Esimiehenä kehittyminen
Keskusteluyhteyden parantaminen (2)	Esimiehenä kehittyminen
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Toiminta kehityskeskustelukaavakkeen mukaisesti (2)	Itsearviointi
Itsearvio mielessä (7)	Itsearviointi
Uudelle esimiehelle harjoitusta (4)	Itsearviointi

Esimiehet toivat ilmi, että yrittävät kehittyä esimiehinä eteenpäin saamiensa palautteiden kautta kiinnittämällä näihin huomiota. He kertoivat, että yleensä ensin tarkastelevat näitä palautteita, miettivät vaihtoehtoisia toimintatapoja ja yrittävät toteuttaa nämä. Yksi esimiehistä sanoi saatua palautteen pohtivansa onko se todenmukaista. Hyvänä esimerkkinä eräs esimies kertoi kehittymisestään, että hän on yrittänyt kehittää työntekijöidensä välillä keskusteluyhteyttä parempaan suuntaan niin, että keskeyttää muut työtehtävät, kun häntä lähestytään keskusteluaikeissa.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Yrittää miettiä miten voisi tehdä toisin, ..., keskustelua yrittää parantaa.”

”Muuttanut toimintatapoja.”

Esimiehet toivat ilmi, etteivät he käytä hyödyksi kehityskeskusteluissa kehittymisessä omaa kirjallista dokumentoitua itsearviointia, mikä tapahtuisi seuraavana päivänä. Kuitenkin moni esimiehistä sanoi pohtivansa asiaa mielessään. Esimiehet kertoivat täyttävänsä nykyisestä kehityskeskustelukaavakkeesta osion yleisestä palautteesta työntekijälle, samaten kun työntekijän täyttää esimiehelle oman palautteensa. Esimiehet kuitenkin kokivat, että itsearvioinnin hyväksi käyttäminen voisi olla aiheellista uusille esimiehille tai vähemmän kehityskeskusteluista kokemusta omaaville esimiehille oman roolin kehittymisen kannalta.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”..., siellä on se osio, mikä täytetään etukäteen, kyllä käydään läpi se kaavakkeen tilanne.”

”Kyllä sitä mielessään arvioi.”

”Vasta-alkajalle, ..., voisi olla opetusta.”

6.4 Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen

Alla on havainnollistava taulukko sisällönanalyysin pääluokasta: nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen.

Taulukko 18. Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Ideaali kehityskeskustelu Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta Kehityskeskusteluiden kehittäminen 	Kehityskeskusteluiden toteutustavan kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> Kehityskeskustelukaavake Työntekijöiden tunteminen Kehityskeskusteluiden sisällön kehittä- 	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen

minen	
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksellisuus • Muut työkalut • Yritystä hyödyttävät ideat • Erillinen osio yrityksen johdolle 	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys yritykselle

Kolmanteen tutkimuskysymykseen, minkälainen kehityskeskustelu olisi esimiesten mielestä paras mahdollinen tulevaisuudessa, muodostui kolme yläluokkaa ja näille muodostui yhteensä kymmenen eri alaluokkaa. Yläluokkien sisältö avataan alla.

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan kehityskeskusteluiden toteutustapa: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 19. Kehityskeskusteluiden toteutustapa.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Riittävästi aikaa keskustella (7)	Ideaali kehityskeskustelu
Kehityskeskustelu tapahtuisi työpaikan ulkopuolella (4)	Ideaali kehityskeskustelu
Avoimempi keskustelu (5)	Ideaali kehityskeskustelu
Räätälöity kehityskeskustelumalli työntekijöille (5)	Ideaali kehityskeskustelu
Tapa tutustua työntekijöihin (4)	Ideaali kehityskeskustelu
Uusiin työntekijöihin tutustuminen (6)	Ideaali kehityskeskustelu
Keskustelut vanhojen työntekijöiden kanssa (5)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Kevennetty kehityskeskustelu (5)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Vapaamuotoinen kehityskeskustelu (4)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Epäsäännölliset kehityskeskustelut (4)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Kehityskeskustelun sitomattomuus tiettyyn vuodenaikaan (3)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Seurantakehityskeskustelun poisjättäminen (5)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta

Tiukka kehityskeskustelukaavake (4)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Kehityskeskustelukaavake tukirunkona (6)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Koulutuskalenterisuunnitelman puute (3)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta
Koulutukset esimiehille (3)	Kehityskeskusteluissa kehittyminen
Vertaistuki esimiehille (2)	Kehityskeskusteluissa kehittyminen
Kehityskeskusteluiden pitämisen yhdenmukais- taminen (4)	Kehityskeskusteluissa kehittyminen
Yritykseltä päivityksien tiedottaminen (5)	Kehityskeskusteluissa kehittyminen

Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden toteutustavalta esimiehet kokivat, että ideaali tilanne olisi se, että keskustelua varten pystyttäisiin varaamaan hyvin aikaa muiden työtehtävien lomasta ja nämä keskustelut pystyttäisiin järjestämään muualla kuin oman työpisteen tiloissa. Eräät esimiehistä toivat esille, että kehityskeskustelut voisivat mennä vielä avoimempaan suuntaan, jolloin keskustelu olisi henkilökohtaisempaa ja siitä saisi enemmän irti, eikä se jäisi vain jutustelun tasolle. Kehityskeskustelukaavakkeen kritisoitiinkin olevan liian tiukka, jolloin keskustelu seuraa liiaksi kaavakkeen runkoa. Esimiehet toivat myös esille, että työntekijöille räätälöity kehityskeskustelukaavake mahdollistaisi huomioimaan työntekijöiden henkilökohtaisen tilanteen paremmin. Esimiehet esittivät, että uuden työntekijän tullessa yrityksen palvelukseen tai vanhan työntekijän palatessa pidemmältä lomalta, työtehtävien tai esimiehen vaihtuessa, ensimmäinen kehityskeskustelu tulisi pitää aiemmin kuin muilla, jotta työntekijöihin pääsee tutustumaan paremmin, kartoittamaan osaamisen tasoa ja työntekijän toiveita.

Esimiehet esittivät, että muutoksien ilmaisu työntekijän omaan työnkuvaan, elämäntilanteeseen tai työsuorituksiin tulisi tapahtua ilman, että se on sidottu johonkin tiettyyn ajankohtaan. Varsinaisen henkilökohtaisen kehityskeskustelun rinnalle ehdotettiin kevennettyä keskustelua, mikäli työntekijällä ei ole tapahtunut muutoksia liittyen työnkuvaansa tai elämäntilanteeseensa. Osa esimiehistä esitti, ettei kehityskeskustelujen tarvitsisi tapahtua välttämättä joka vuosi, jos työntekijä ei itse halua osallistua kehityskeskusteluun tai silloin, kun työntekijän työnkuvassa tai elämäntilanteessa ei ole tapahtunut muutoksia. Vaihtoehtoisesti pohdittiin myös seurantakehityskeskustelun pois jättämistä niin, että pidettäisiin vain varsinaiset kehityskeskustelut, jolloin myös yhdellä kertaa tarkistettaisiin edellisen vuoden asiat. Osa esimiehistä esitti, että seurantakehi-

tyskeskustelun asiat käsitellään kuitenkin joka tapauksessa seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä uudestaan. Nämä ehdotukset heijastuvat kehityskeskusteluiden pitämisen rankkuudesta, varsinkin jos esimiehellä on useita alaisia johdettavanaan. Lisäksi osa esimiehistä toi esille, että yrityksessä pidemmän aikaa olleiden työntekijöiden kesken kehityskeskustelu jää useimmiten sisällöltään samankaltaiseksi kuin aiempina kertoina, jolloin nämä keskustelut eivät välttämättä tuo samalla tavoin enää uutta hyötyä. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut saivat kritiikkiä siitä, etteivät muut työntekijät tiedä toistensa koulutustoiveita, jolloin useampi saattaa toivoa samankaltaista koulutusta, mikä ei luonnollisesti onnistu toteutuksen kannalta kaikkien toivoneiden kesken. Esimiehen työn helpottamiseksi ehdotettiin käyttöön otettavaksi tulevan vuoden koulutuskalenterisuunnitelmaa työryhmän näkyville, johon työntekijät voisivat ehdottaa toiveita, ja josta muut työntekijät voisivat saada itselleen uusia vinkkejä. Tämä olisi hyvä olla esillä esimerkiksi ilmoitustaululla.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Jos ajattelis ideaalitilaa, niin sehän olis sellainen, että olis hyvin aikaa ja muu ympäristö kuin se työpaikka.”

”Avoimempaan suuntaan, ..., henkilökohtaisempaa keskustelua.”

”Kun on uusi esimiessuhde, enemmän tutustua toiseen.”

”Miten tärkeitä, että se esimies tuntis omat tiimiläisensä. Ettet ole vain työntekijä, vaan myös persoona.”

”Uusia ideoita, ..., jäykkä se kaavake, et sen mukaan käy niitä läpi.”

”Sanotaanhan, että se kaavake on tukirunko, mutta mä en osaa muuta ku mennä sen kaavakkeen mukaan.”

”Saisiko siitä enemmän irti, jos olisi erikseen työntekijöille räätälöity?”

”Onko se välttämättä oltava jokavuotinen, ..., sitä voisi harkita.”

”Varsinkin jos ei ole tullut uusia muutoksia, ..., kevennetty versio näille ihmisille.”

”..., miksei sitä seurantaa voi jättää suoraan seuraavaan kehityskeskusteluun, jossa katottaisiin koko vuosi, ..., se on musta liian usein.”

”Periaatteessa kehityskeskustelu on vapaaehtoinen kaikille. Jos haluaa kieltäytyä niin ei tarvitse tulla, en mäkään kannattaisi ihan joka vuosi.”

”Ei kai sen tarvitsis olla sidottu johonki vuodenaikaan, jos haluaa muutosta omiin asioihinsa, kyllä se pitäis olla mahdollista vaikka joulukuussa.”

Osa esimiehistä koki, että kehityskeskusteluihin liittyviä koulutuksia voisi olla hyvä järjestää varsinkin uusille tai vähemmän kokemusta omaaville esimiehille. Koulutukset nähtiin hyvänä asiana, jotta kehityskeskusteluihin liittyviä toimintatapoja voitaisiin yhdenmukaistaa sekä saisi tietoa siitä, kuinka muut esimiehet pitävät kyseisiä keskusteluja. Tällöin olisi myös mahdollista kehittää itseään esimiehenä eteenpäin.

Kehityskeskustelukaavake nousi puheenaiheeksi jokavuotisten päivityksien muodossa. Esimiehet näkivät hyvänä vaihtoehtona, että yritys jakaisi esimiehille kirjallista materiaalia luettavaksi kehityskeskusteluihin liittyvistä asioista aina silloin, kun muutoksia tapahtuu. Esille nousi, että jotkut esimiehistä olivat pitäneet vielä ryhmäkehityskeskusteluita, vaikka toiset olivat jo lopettaneet nämä syksyllä 2014, kun yrityksen strategia muuttui. Esimiehet toivoivat kehityskeskustelukaavakkeeseen liittyen informaatiota ja selvennyksiä, esimerkiksi painopisteiden kertauksista.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Varmasti jotain uutta saisi kehityskeskusteluun.”

”Miten muut pitää näitä, vertaisarviota, mitä me nyt ollaan tässä tekemässä.”

”Yhdenmukaistaa, saisi varmaan hyviä ideoita muilta.”

”Meillä on melkein vuosittain päivittynyt henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pohja.”

”..., vähän päivitystä siitä mihin panostetaan, mikä on se painopiste milloinkin.”

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 20. Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka
Valmis kehityskeskustelukaavake yritykseltä (7)	Kehityskeskustelukaavake
Valmiin keskustelukaavakkeen laajuus (5)	Kehityskeskustelukaavake
Keskustelukaavake tiukka tukirunko keskustelulle (4)	Kehityskeskustelukaavake
Työntekijöille tarkoitetut osaamisprofiilit (6)	Kehityskeskustelukaavake
Uusi esimies-työntekijä suhde (4)	Työntekijöiden tunteminen
Työntekijöiden henkilökohtainen elämä (7)	Työntekijöiden tunteminen
Työntekijöiden tunteminen (6)	Työntekijöiden tunteminen
Yritys aidosti kiinnostunut työntekijästä (5)	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen
Räätälöity kehityskeskustelurunko (3)	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen
Ideoiden jakaminen kehityskeskusteluissa (5)	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen

Esimiehet kokivat, että valmis kehityskeskustelukaavake on sisältönsä puolesta hyvä, mutta kaikkia asioita ei laajuutensa vuoksi tarvitsisi välttämättä käsitellä joka vuosi, vaan näistä voisi valita keskeisimmät työntekijän tilanteen ja henkilökohtaisen elämän kannalta. Tämä keskustelukaavake olisi räätälöity työntekijää varten. Esimerkiksi jo pitkään yrityksessä ollut työntekijä osaa jo hyvin todennäköisesti yrityksen yhteiset osaamiset tai arvot ilman niiden uudelleen läpikäyntiä. Erilaiset osaamisprofiilit nähtiin hyödyttävän erityisesti työuran alussa, mutta eivät välttämättä enää samalla tavoin myöhemmin.

Esimiehet kokivat, että tällä hetkellä työntekijän henkilökohtainen elämä jää vähemmälle huomiolle kehityskeskusteluissa. Esimiehet esittivät kehitysehdotukseksi, että henkilökohtaisia kehityskeskusteluita tulisi läpikäydä työntekijän henkilökohtaisen elämäntilanteen kautta, esimerkiksi äitiyslomalta tai eläkkeelle jäämisen näkökulmasta, jolloin

työntekijän jaksamisessa voi olla muutoksia. Tällöin yritys osoittaisi työntekijälle, että heistä ollaan aidosti kiinnostuneita. Esimiehet kokivat, että työntekijän paremmin tunteminen olisi helpompaa, kun käsitellään myös työntekijän omaa tilannetta. Esimiehet esittivät kehitysehdotuksena, että juuri uuden esimies-alaissuhteen luomiseksi tulisi tehdä uusi toimintatapa, jolloin kehityskeskustelu pidettäisiin aikaisemmassa vaiheessa. Tällöin jo työntekijän uran alussa pääsisi tutustumaan paremmin, esimerkiksi kahden kuukauden työsuhteen jälkeen.

Kehityskeskustelukaavakkeen sisällön yhteydessä tuli puhetta siitä, että lääkäriasemien ja sairaalan toiminnan luonteen erilaisuuden takia, kehityskeskustelukaavake voisi olla molemmille tahoille sopiva. Tällöin sekä lääkäriasemilla että sairaalalla olisi omat räätälöidyt kaavakepohjat käytettävissä.

Esimiehet ehdottivat henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden antia yrityksen hyödynnettäväksi erillisellä osiolla, jonka yrityksen johto näkisi. Tällöin keskusteluissa ilmi tulleet kehittämisideat saadaan myös eteenpäin harkintaan ja käyttöön otettaviksi.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Hyvä se yhteinen pohja, mutta mitä vois vielä myös rinnalle ottaa tarkemmin, on se työntekijän henkilökohtainen elämä, vaikka kun on palannut äitiyslomalta, siitä näkökulmasta käydä tehtäviä läpi, miten hän jaksaa, ..., työnantaja olis aidosti kiinnostunut työntekijästä.”

”Ensimmäisien vuosien aikana, uudet työntekijät, siinä varmaan näkee sen kehittymisen ja koulutustarvetta, ..., ei se enää myöhemmin muutu.

”Tiukka se tukirunko.”

”Miksei voisi olla oma runko, ..., räätälöity, aikaisemmin kun oli strategiaa koskevia, ..., ne oli lääkäriasemapainotteisia.”

”..., voisiko olla osio, jossa olisi laajempaakin toiminnan kehittämistä, koska henkilökunnalta tulee hirveän hyviä ideoita, ..., miksei vois myös kehittää firmaa.”

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu yläluokan kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys yritykselle: pelkistykset, alkuperäisten ilmausten lukumäärät ja alaluokat.

Taulukko 21. Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys yritykselle.

Pelkistys / Alkuperäisien ilmauksien lukumäärä	Alaluokka
Keskustelut esimiehen ja työntekijän välisiä (5)	Luottamuksellisuus
Muut työkalut (2)	Muut työkalut
Yritystä hyödyttävät ideat (5)	Yritystä hyödyttävät ideat
Oma osio yrityksen johdolle (4)	Oma osio yrityksen johdolle

Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden hyödynnettävyydestä yritykselle, esimerkiksi esimiehen ja työntekijän keskusteluissa ilmi tulleiden ideoiden tai ehdotuksien muodossa, pari esimiehistä koki keskusteluiden olevan vain lähiesimiehen ja työntekijän välisiä henkilökohtaisia keskusteluja. Näitä keskusteluja ei tulisi esimiesten mukaan hyödyntää eteenpäin keskusteluiden luottamuksellisuuden takia. He toivat esille, että uusia ideoita varten on jo olemassa työkaluna yrityksen sisällä toimiva keskustelupalsta, jossa voi ehdottaa omia ideoita ja kommentoida toisten työntekijöiden ehdotuksia, jolloin yritys voi pohtia ideoiden käyttöönottamista. Vastaavasti muut esimiehet näkivät, että yritystä hyödyttävät asiat tulisi olla yrityksen johdolle näkyviä. Tämä tapahtuisi niin, että vain kyseinen osio olisi heille näkyvissä, ja kaikki tiedostaisivat tämän jo keskusteluvaiheessa, jolloin toiminta olisi läpinäkyvää.

Alla on esitetty joitakin alkuperäisiä ilmauksia keskusteluista:

”Ei mun mielestä, tieto työntekijällä, eli et se jää mun ja työntekijän väliseksi, niin se on musta aika tärkeää.”

”On muitakin työkaluja.”

”Jos tulee firmaa hyödyttäviä ideoita, niin totta kai.”

”Kohta, mikä näkyy ja kaikki tietää sen.”

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset koskettivat esimiesten käsityksiä nykyisten kehityskeskusteluiden pitämisestä, kehityskeskusteluiden hyödynnettävyyttä esimiesten toimesta ja esimiesten mielestä parasta mahdollista kehityskeskustelua tulevaisuudessa. Opinnäytetyön päätuloksia verrattiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehykseen ja aiemmin esitettyihin vastaavanlaisiin tutkimustöihin.

7.1 Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä

Aineiston sisällönanalyysin perusteella esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä olivat moninaiset. Kehityskeskustelut nähtiin tärkeänä asiana. Kehityskeskusteluiden tärkeyden yhteydessä esimiehet toivat ilmi seuraavat asiat: alaisten tuntemisen, heidän toiveiden ja kehittymishalujen kuulemisen, yrityksen strategian, menneen kauden sekä tulevien tavoitteiden läpikäymisen. Meretniemen (2012, 23–25) mukaan kehityskeskusteluiden avulla esimiehen on mahdollista saada kattavaa tietoa työyhteisöstään, josta on etua tulevaisuuden toimien ja vaatimuksien suunnittelussa. Tässä opinnäytetyössä esimiehet näkivät, että kehityskeskustelun tulisi hyödyttää juuri työntekijää. Sydänmaanlakka (2012, 170 – 171) toteaa samaten, että yksilön kehittymisen kannalta jatkuvat suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat etusijalla.

Kehityskeskustelut nähtiin toisaalta esimiesten joukossa myös jäykäksi tavaksi johtaa osaamista. Esimiehet toivat ilmi, että lähiesimiehen työnkuvaan kuuluu tiivis yhteistyö työntekijöiden kanssa, jolloin työntekoa ja työntekijän henkilökohtaisia asioita tulee käsiteltyä jo aivan arkipäiväisissä tilanteissa, eikä näitä jätetä odottamaan kehityskeskusteluita varten. Moisan (2010, 67–68) mukaan ammattitaitoinen esimies käykin jatkuvaa keskustelua työntekijöidensä kanssa työtä ja yritystä koskien, eikä jätä vaikeampiakaan asioita odottamaan kehityskeskusteluihin. Tässä opinnäytetyössä tuli esimiesten kertoman mukaan ilmi, ettei tällöin kuitenkaan kehityskeskusteluissa tule välttämättä uusia asioita esille, ja kehityskeskustelu saattaa jäädäkin tavalliseksi jutusteluksi varsinkin pidempään yrityksen palveluksessa olleiden työntekijöiden kesken. Aarnikoivu (2010) mukaan kehityskeskustelu on oikein käytettynä hyvin merkittävä työväline henkilöstön johtamisessa, mikä edesauttaa onnistuneisiin työsuorituksiin, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Kuitenkin se voi jäädä väärin käytettynä ajan haaskaamiseksi ja aiheuttaa tällöin negatiivisenkin merkityksen henkilöstöön. (Aarnikoivu

2010, 11.) Aution (2010, 40) mukaan kehityskeskustelua varten tulee pohtia sen tarkoitusta, jolloin valmistautuminen auttaa siinä, ettei se ajaudu yhdentekevään keskusteluun. Tutkimustyöntekijänsä mielestä kehityskeskustelu ei saisi jäädä vain mukavaksi juttutuokioksi joidenkin työntekijöiden kanssa, vaan sen tulisi tuottaa hyötyä niin työntekijöille kuin yritykselle. Tämän takia tutkimustyöntekijän mielestä kehityskeskusteluiden tarkoitusperä, sisältö ja mahdollisesti keskustelukäytännöt tulisi ottaa yrityksessä tarkastelun alle ja pohtia, kuinka kehityskeskustelut saataisiin vielä enemmän hyödynnetyksi. Laakson (2010, 54) teoksen mukaan oli näkyvillä vastaavanlainen ajatus siitä, ettei kehityskeskusteluja osata välttämättä esimiesten toimesta käyttää vielä riittävän hyvin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö antoi osviittaa siitä, että uusien työntekijöiden kanssa tai työntekijän työtehtävän muuttuessa vastaavasti kehityskeskustelu nähtiin esimiesten keskuudessa erittäin merkitykselliseksi työvälineeksi, ja ennen kaikkea hyväksi tavaksi tutustua työntekijään.

Sirkiän (2006) teoksen mukaan väittämän *”Tulos- ja kehityskeskustelut ovat mielestäni hyvä asia”* vastaajista pääosa kannatti kyseistä väittämää. Kuitenkin ehdoton myönteisyys näkyi eri tavoin, kuten vain yhdellä lauseella ilmaistuna, toistamalla jo aiemmin myönteisesti sanottua tai vastaavasti kyseenalaistamalla väittämä. Ehdottoman myönteisten vastaajien näkökanta ei muuttunut, vaikkakin he tunnistivat keskustelun edetessä tilanteita, ongelmakohtia, jossa asia ei olisikaan yhtä myönteinen. (Sirkiä 2006, 46.) Tämän opinnäytetyön ryhmähaastattelussa tutkimustyöntekijä huomasi näistä toisessa haastatteluryhmässä vastaavanlaisen ilmiön. Kehityskeskusteluista kommentoitiin tärkeiksi osaamisen johtamisen työkaluksi, mutta tämä saattoi tapahtua ilman perusteluita, esimerkiksi toistaen jo aiemmin sanottua tai ohittaen asian toisella aihealueella. Vastaavanlainen huomio oli esillä Lammassaaren (2014, 55) teoksessa, jonka mukaan osaamisen johtamisen käsite oli useammalle haastateltavalle vaikea ymmärtää. Tässä yhteydessä tutkimustyöntekijälle tuli tunne siitä, kuinka nämä esimiehet todellisuudessa hyödyntävät kehityskeskusteluista juuri osaamisen johtamisessa. Toisaalta tutkimustyöntekijä jäi pohtimaan myös ryhmätilannetta ja sen tuomaa jännittyneisyyttä, jossa mahdollisesti positiiviset asiat on helpompi esiintuoda muiden osallistuvien kuullen kuin negatiiviset. Toinen ryhmähaastattelutilanne oli luonteeltaan avoimempi, jolloin kehityskeskusteluiden negatiiviset asiat pääsivät helpommin pohdittavaksi yhteisvoimin.

Muutama esimiehistä toi esille sen, että kaksi kertaa vuodessa järjestettävien varsinaisen- ja seurantakehityskeskusteluiden pitäminen on toteutukseltaan raskasta esimiehen kannalta, varsinkin jos alaisia on useita. Samanlainen tulos saatiin Kosken (2008.

57) teoksen mukaan, jossa esitettiin, että esimiesten vaatimukset ovat lisääntyneet ja resursseihin verrattuna heiltä vaaditaan liikaa. Tässä opinnäytetyössä tuotiin osan esimiesten toimesta ilmi, että nykyinen kehityskeskustelukaavake tulisi läpikäydä joka keskustelussa kaavakkeen ollessa tällä hetkellä laaja-alainen eri osioineen. Aution (2010, 40) mukaan kehityskeskusteluihin valmistautuminen ei saa olla liian jäykkää keskusteluille tehdyillä rungoilla, jotta keskusteluilla olisi mahdollisuus joustoon. Etukäteen valmistautuminen ei saisi tutkimustyöntekijänkään mielestä jämähtää liian jäykkiin keskustelurunkoihin.

Autio (2010, 22) toteaa, että korkeatasoinen kehityskeskustelu voi olla ongelmallinen toteutettavaksi, jos keskustelussa ei ole kummankin keskusteleavan osapuolen panosta mukana. Osa esimiehistä nosti ajatuksen esille siitä, että toivoo kehityskeskustelun olevan työntekijältä lähtöisin tapahtuvaa vuoropuhelua. Tämä on tutkimustyöntekijän mielestä osittain oikein, mutta esimiehen kuuluisi olla kehityskeskustelussa mentorin roolinsa takia se henkilö, joka johdattaa keskustelua, kartoittaa tilannetta, tuo esille puutteita, vahvuuksia ja palautetta työsuorituksista. Hakosen ym. (2014, 274–275) mukaan esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijöiden toiveet ja tarpeet kohtaavat yrityksen toiveisiin ja tarpeisiin. Tutkimustyöntekijän mielestä esimies ei luonnollisesti voi valmistautua kaikkeen siihen, mitä työntekijä on mieltä vuoropuhelussaan työhönsä liittyvistä asioista, mutta juuri avoimen keskustelun kautta näkemys tästä mahdollistuu.

Kupiaksen ym. (2014) mukaan työntekijän alisuoriutumiseen voi olla monia syitä, joista yksi voi olla esimerkiksi motivaation puute. Myös esimerkiksi työyhteisön tuen ja työympäristön puutteet vaikuttavat osaltaan alisuoriutumiseen. (Kupias ym. 2014 51 – 52.) Tässä opinnäytetyössä esimiesten käsitykset työntekijän suhtautumisesta kehityskeskusteluihin riippuvat esimiesten mukaan työntekijöiden omasta asenteesta. Vastaavainen tulos ilmenee Lammassaaren (2014, 56) teoksen mukaan, jossa esimiehet kokivat työntekijöidensä valmistautumisen vaihtelevan. Tämän opinnäytetyön ryhmähaastatteluissa esimiehet kertoivat, että on monia työntekijöitä, jotka ovat aktiivisia ja osaaavat hyödyntää kehityskeskustelut itseään varten. Vastaavasti on myös työntekijöitä, jotka ovat passiivisia, eivät varaa itselleen kehityskeskusteluaikaa, täytyä kehityskeskustelukaavaketta tai tekevät asiat viime tingassa. Tällöin kehityskeskustelu saatetaan käydä asiaan valmistautumatta. Rintalan (2011, 48) teoksessa tuli esille tarve kehittää esimiesten tekemää työntekijöitä varten suunnattua valmistautumisen ohjeistusta kehityskeskusteluihin. Tämä saattaa myös tutkimustyöntekijän mielestä olla vartenotettava osasy sille, mikseivät jotkut työntekijöistä asennoidu kehityskeskusteluihin oikealla

tavalla. Esimiehet kertoivat tarkasti kuinka he valmistautuvat ja kuinka he ohjeistavat työntekijöitään keskusteluihin. Esimiehet kertoivat ryhmähaastattelussa yleisesti pyytävänsä työntekijöitään täyttämään keskustelukaavakkeen, esimerkiksi osastokokouksessa tai sähköpostitse. Esimiehistä kukaan ei tullut maininneeksi käyvänsä kehityskeskusteluiden syvempää tarkoitusta tai kehityskeskustelukaavakkeen sisältöä lävitse työntekijöidensä kanssa. Tämä tulisi tutkimustyöntekijän mielestä tehdä etenkin silloin, jos kaavakkeen täyttäminen tuottaa työntekijöille vaikeuksia. Surakan ym. (2011, 159–160) mukaan esimiehen tulee antaa työntekijöilleen kehityskeskusteluihin valmistautumisohejeet, ja asia tulisi ottaa myönteisessä sävyssä esille.

Eräs esimiehistä pohti, koska kehityskeskustelut tuntuvat raskailta, pystyvätkö esimiehet tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken antamaan keskustelumahdollisuuden kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä keskusteluissa. Esimiesten toimesta tuotiin esille, etteivät yrityksen palveluksessa pidempään olleiden työntekijöiden kesken kehityskeskustelut välttämättä enää tarjoa samalla tavoin uutta tietoa kehityskeskustelukaavakkeen eri osioihin. Esimerkiksi yrityksen yhteisistä osaamisista on todennäköisesti jo turhaakin kysyä vanhoilta konkareilta, sillä vuosien työssäolo on tehnyt jo osaamisiin tehtävänsä.

Sirkiän (2006, 52) teoksen mukaan esimiesten näkemys kielteisestä suhtautumisesta kehityskeskusteluihin johtuisi työntekijöiden turhautumisesta, jolloin toisen osapuolen motivaatio tai ylipäättänsä halukkuus keskustella on tarkastelun alla. Tässä opinnäytetyössä suurimmalla osalla esimiehistä oli tullut myös vastaavanlainen kokemus eteen. Tämä oli näkyvissä esimiesten mukaan sillä, etteivät kaikkien työntekijöiden etukäteisvalmistelut ohjeistuksesta huolimatta ole onnistuneet kehityskeskusteluihin tai halukkuus puhua kehityskeskustelun aikana on ollut vähäinen, mikä saa aikaiseksi sen, että kehityskeskusteluihin varattuja resursseja käytetään turhaan. Tutkimustyöntekijän mielestä vastaisuudessa kehityskeskusteluihin varattu aika tulisi hyödyntää oikein jo alusta alkaen niin, että valmistautuminen on toteutunut odotetusti niin esimiehen kuin työntekijän puolelta, jolloin keskusteluilla on suurempi todennäköisyys ajaa asiaansa. Aarnikoivun (2013, 180–181) mukaan kehityskeskusteluiden valmistautumisen ontuessa esimiehen tulisi varata keskustelulle uusi aika, jolloin osoitettaisiin työntekijälle kehityskeskusteluiden ja niihin valmistautumisen tärkeyden merkitys konkreettisella tavalla.

7.2 Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyydestä puhuttaessa esimiehet kokivat, että kehityskeskusteluiden kautta on helppo arvioida mennyttä kautta. Esimiehet kertoivat kiinnostavansa huomiota asetettujen tavoitteiden toteutumiseen, koulutustoiiveisiin sekä kuinka nämä toiveet on onnistuttu huomioimaan. Tulevaisuuden suunnittelussa esimiehet kokivat haasteelliseksi sen, kuinka asiat saadaan sovitetuksi arkipäivään, jotta ne saataisiin toteutetuiksi. Tutkimustyöntekijälle tuli tunne siitä, että kaikki ryhmähaastatteluun osallistuneet esimiehet haluavat toteuttaa työntekijöidensä toiveita parhaansa mukaan. Sama asia tuli ilmi Laakson (Laakso 2010, 14) opinnäytetyössä. Esimiehet kertoivat sitouttavansa työntekijät itse vastaamaan kehityskeskusteluista sovitusta asioista. Esimiehet kertoivat olevansa työnkuvansa kautta samassa arjessa mukana työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijöiden toiminnan pystyy näkemään. Aarnikoivun (2008, 115) mukaan kehityskeskusteluiden pitäminen on esimiehille johtamisen apuvälineenä, jolloin autetaan ja tuotetaan työntekijöiden sitouttamista, kehittymistä ja kiitettäviä suorituksia.

Osaamisen johtamiseen kehityskeskusteluiden kautta on mahdollista esimiesten mukaan kuunnella työntekijöiden toiveita koulutussuunnitelmista, osa-aikaisuuksista, työnkuvan muutoksista ja työnkierrosta, sekä katsoa yhdessä yleisesti työntekijän polkua ja tunnistaa puutteita. Tutkimustyöntekijän mielestä näistä työntekijöiden osa-aikaisuus -toiveet eivät kuitenkaan kuuluisi osaamisen johtamiseen. Kosken (2008, 59) teoksen mukaan konkreettisiksi toimiksi nousi esimerkiksi koulutukset sekä työkierto. Tässä opinnäytetyössä puutteiden tunnistaminen sai esimiehet myös pohtimaan, ettei puutteiden tunnistamista ja niihin puuttumista tulisi odottaa kuitenkaan kehityskeskusteluita varten, vaan tämä tulee tehdä jo työnteon lomassa. Tällöin kyseiset asiat eivät jää kuitenkaan enää kehityskeskusteluihin käsiteltäviksi.

Tutkimustyöntekijän mielestä osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen juuri esimies voi panostaa asenteensa ja toimintansa avulla paljon. Lukuisia eri tapoja on olemassa kouluttautumisen ohella, joita tutkimustyöntekijän mielestä voisi hyödyntää osaamisen johtamisessa kehityskeskusteluiden kautta enemmän. Kiviranta (2010) esittää eri tapoja osaamisen kehittämisessä, joiden käytössä esimies voi ohjeistaa ja kannustaa työryhmäänsä. Kivirannan mukaan yksilölähtöisiä kehittämiskeinoja olivat muun muassa itse ohjautuva opiskelu, tehtävä- ja henkilökierto, itsearviointi ja kouluttautuminen. Vastaavasti parilähtöisiä kehittämiskeinoja olivat esimerkiksi perehdyttäminen,

urasuunnittelut sekä palautteen saaminen. Ryhmäkeskeisiä keinoja olivat muun muassa tiimityöskentely, työn kehittäminen, projektiryhmät ja kokoukset. (Kiviranta 2010, 151.) Tutkimustyöntekijän mielestä työntekijöiden osaamisen jakaminen tulisi ottaa puheeksi kehityskeskusteluissa, jolloin muut työntekijät hyötyisivät tiiminsä osaavista tekijöistä. Koulutuksien jälkeen tulisi, esimerkiksi puolen vuoden välein, järjestää muille työntekijöille kokous siitä, mitä työntekijät ovat koulutuksistaan saaneet irti. Yhden työntekijän osaaminen tulisi tätä kautta jaetuksi osaamiseksi. Hakosen ym. (2014, 274) mukaan koulutuksien jälkeinen keskustelu on erinomainen tapa pohtia opitun hyödyntämistä eteenpäin.

Esimiehet toivat esille sen, ettei kehityskeskusteluita voi niinkään hyödyntää työryhmän sisällä koulutuksiin pääsyssä, koska koulutukset katsotaan yksi kerrallaan tilanteiden mukaisesti. Toiveita kehityskeskusteluissa otetaan kuitenkin vastaan. Esimiehet kertoivat, että näitä toiveita voi olla haastava toteuttaa useampien halukkaiden joukosta, työ- tai resurssitilanteista johtuen. Tutkimustyöntekijän mielestä koulutuksiin pääseminen on esimiehen päätösvallan alaista toimintaa, jolloin esimiehellä on näkemys siitä, kuka työntekijöistä on esimiehen laatiman puoltojärjestelmän mukaisesti oikeutettu yksittäiseen koulutukseen. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus esittää toiveita, muttei se tutkimustyöntekijän mielestä aja ketään epätasa-arvoiseen asemaan, vaikka työntekijät eivät tietäisikään toistensa toiveita. Se työntekijä, kuka koulutusta eniten tarvitsee, on etusijalla. Jos kyseinen työntekijä on estynyt osallistumasta koulutukseen, tulee varahenkilö kyseeseen. Esimiehen tulee osata huomioida tarpeet etusijalle useiden halukkaiden joukosta. Työ- tai resurssitilanteet ovat tutkimustyöntekijän mielestä tilanteiden tasalla olevan esimiehen mahdollista huomioida jo etukäteen, jotta koulutuksiin on myös mahdollista osallistua. Hakosen ym. (2014, 274) mukaan osaamisen kehittämisessä ovat kyseessä esimieheltä pienet valinnat, edellytysten luominen kiireen keskeltä ja tärkeysjärjestyksen laatiminen.

Esimiehet kokivat, että henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla on vaikutusta työhyvointiin sekä luottamuksen kasvuun esimiehen ja työntekijän välillä. Henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla ei koettu kuitenkaan olevan juurikaan vaikutusta työryhmän toiminnan sisällä, koska työasioista pääsääntöisesti keskustellaan jo arjen lomassa. Osa esimiehistä kertoi kuitenkin tekevänsä itselleen muistilapun hyödynnettävistä asioista muulle ryhmälle, jotka ovat nousseet henkilökohtaisista kehityskeskusteluista. Osa esimiehistä kertoi, ettei tällaisia asioita heidän mielestään tule kovin paljoa, mitkä eivät olisi jo entuudestaan tiedossa.

Kehityskeskustelut nähtiin osaamisen johtamisen työkaluna toisaalta tärkeänä asiana, toisaalta myös jäykäksi tavaksi. Muutama esimies toi ilmi kehityskeskusteluiden olevan raskaita pidettäväksi esimiehen kannalta, ja näihin käytetty tuntimäärä ei välttämättä, heidän kokemuksen mukaan, palvele niiden tarkoitusta osaamisen johtamisessa. Eräs esimiehistä pohti, jäävätkö kehityskeskusteluissa kirjoitetut asiat vain paperille, koska jotain kuuluu kirjoittaa. Aarnikoivu (2010, 102–104) mukaan kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää, koska sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta on mahdollista niin toimintakauden kuin seuraavan kehityskeskustelun aikana. Tutkimustyöntekijän mielestä olisi hyvä, että esimiehet pohtisivat kehityskeskusteluiden epäkohtia ja toisivat näitä rohkeasti yrityksen johdolle esille. Asioiden tiedostamisen ja avoimen pohdinnan jälkeen on myös mahdollista tehdä muutoksia.

Kehityskeskusteluiden kautta esimiehet kertoivat yrittävänsä kehittyä esimiehinä työntekijöiltä saamiensa palautteiden kautta. Osa esimiehistä pohti kehityskeskusteluista tehtävää omaa dokumentoitua itsearviointia kehityskeskustelijana kehittymisen kannalta. Esimiesten mukaan tämä voisi olla hyväksi uusille tai vähemmän kokemusta omaaville esimiehille. Tämä olisi myös tutkimustyöntekijän mielestä hyvä tukiverkko omaaloitteiseen kehittymiseen. Moisan (2010 67–68) mukaan esimiehillä tulisi olla koulutusta oikean ilmapiirin luomisessa kehityskeskustelussa, ja oikeiden asioiden tarkastelussa. Tämän takia tutkimustyöntekijä näkisi, että yrityksen olisi hyvä järjestää esimiehille koulutusta riippumatta siitä, kuinka taitava esimies onkaan. Tämä opinnäytetyö on osoittanut, ettei esimiehillä ole välttämättä annettu yrityksen puolesta avaimia siihen, kuinka joustava kehityskeskustelu pidetään.

7.3 Kehityskeskusteluiden kehittäminen

Esimiehet toivat kehitysehdotuksena esille, että sovellettu kehityskeskustelumalli voisi olla aiheellinen eri työntekijöille eri tilanteisiin. Tämä mahdollistaisi niihin asioihin paneutumisen, jotka ovat juuri työntekijän tilanteen kannalta oleellisia. Tässä yhteydessä nykyisen kehityskeskustelukaavakkeen kritisoiin olevan sisällöltään liian laaja ja tiukka, jota tulisi joka kerta läpikäydä, mikä ei välttämättä tuo kuitenkaan työntekijän tilanteeseen lisäinformaatiota. Tutkimustyöntekijän mielestä kehityskeskustelukaavakkeen tulisi olla sovellettavissa. Tätä taitoa esimiesten olisi hyvä myös harjoitella ja yrityksen antaa asiaan enemmän perehdytystä, mikäli esimiehet kokevat, että keskustelu ajautuu valmiin keskustelurungon seuraamiseen. Tällöin keskustelu saisi tutkimustyöntekijän

mielestä enemmän joustoa. Tässä yhteydessä yritys voisi tuoda esiin, onko jokin osa-alue erityisesti sellainen mitä ei saisi jättää käsittelemättä.

Osa esimiehistä ehdotti, mikäli työntekijä ei halua keskustella, tulisiko tällöin kyseistä kehityskeskustelua järjestääkään vain muodon vuoksi. Puheeksi tuli myös vaihtoehtoisesti, voisiko kehityskeskustelun järjestää vain kerran vuodessa kahden sijasta, jolloin seurantakehityskeskustelut jätettäisiin kokonaan pois. Tämä selittyisi esimiesten mukaan sillä, että samat seurantakehityskeskustelun asiat käsitellään joka tapauksessa uudestaan seuraavan varsinaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Aarnikoivun (2013) mukaan jotkut yritykset toteuttavat seurantakehityskeskustelut valmiiksi sovituina ajankohtina. Oli seurantakehityskeskustelut määriteltyjä tai ei, tulisi seurannan olla osana arjessa tapahtuvaa vuoropuhelua ja tarpeen mukaan seurantaan järjestetään erityisiä tilaisuuksia. (Aarnikoivu 2013, 183.) Esimiehet pohtivat samaten vaihtoehtoa, voisivatko kehityskeskustelut olla vapaamuotoisia keskusteluja. Laakson (2010, 14) teoksessa nousi esiin vastaavanlainen näkökulma esimiehiltä siitä, ettei kehityskeskusteluiden tarvitsisi olla virallisia, vaan voisi muuten vain keskustella. Aution ym. (2010, 40) mukaan kehityskeskusteluiden säännöllisyys auttaa jatkuvuuden ja turvallisuuden luomisessa työntekijän kanssa. Tutkimustyöntekijän mielestä kehityskeskustelut ovat työntekijän kannalta myös hyvin merkityksellisiä, joten niitä on syytä järjestää. Toteutustapaa on hyvä pohtia uudestaan, mikäli vanhat käytännöt eivät tuota haluttua tulosta. Tutkimustyöntekijän mielestä keskustelu voisi tapahtua kerran vuodessa kahden sijasta, mikä riittänee osaamisen johtamisen kannalta. Varsinaiset kehityskeskustelut ovat syytä pitää, koska tällöin menneen kauden asiat läpikäydään, työntekijän osaamisen taso kartoitetaan ja uudet tavoitteet asetetaan. Varsinaisista kehityskeskusteluista Sydänmaalakka (2012, 170 – 171) toteaa, että työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma on hyvänä mittarina osaamisen johtamiselle, koska tilanne, jossa työntekijä olisi epäpätevä, ei ole mahdollinen. Tässä opinnäytetyössä esimiehet toivat ilmi, että he vastuuttavat työntekijät huolehtimaan sovituista asioista itse. Esimiehet toivat ilmi, että työntekijöiden asioista keskustellaan jokapäiväisesti kehityskeskusteluiden ulkopuolella. Edellä mainittujen asioiden perusteella tutkimustyöntekijän mielestä seurantakehityskeskustelut työntekijöiden suorituksien tarkastelussa eivät aja asiaansa.

Tässä opinnäytetyössä uusille työntekijöille, työtehtävien tai esimiehen vaihtuessa nähtiin, että ensimmäinen kehityskeskustelu tulisi pitää perehdytyksen ja työntekijään tutustumisen kannalta aikaisemmin kuin muilla, esimerkiksi parin kuukauden jälkeen työ-

suhteen alkamisesta. Kupias ym. (2014, 51–52) toteaa, että juuri tehokkaalla perehdytysohjelmalla on suuri merkitys onnistuneisiin suorituksiin.

Sirkiän (2006) teoksen mukaan väittämän *”Tulos- ja kehityskeskustelut eivät vastaa tarkoitustaan”* vastustavaa kannanottoa tarkastellessa valtaosa näytti katsovansa keskustelut tarkoituksenmukaiseksi silloin, kun toteutti niitä itselleen parhaalla tavalla ja sai niistä hyötyä. Keskustelujen toimivuus liitettiin pääosin lähiesimiehen omaan aktiivisuuteen ja toimintatavan merkittävyyteen. (Sirkiä 2006, 70.) Tutkimustyöntekijän mielestä työntekijöiden asenteista kehityskeskusteluille kertoo paljon se, kuinka keskusteluihin valmistaudutaan. Tästä esimiehen tulisi saada hyvissä ajoin tietoa ennen keskusteluiden pitämistä. Mikäli työntekijät kuitenkin jättävät tiedot kokonaan kirjaamatta tai kirjaaavat, että tavoitteet ovat samat kuin viimeksikin, keskustelut eivät enteile hyvää. Tutkimustyöntekijän mielestä kehityskeskusteluista olisi hyvä jäädä tunne, että ne ovat todella hyödyksi, jotta näitä ei toteuteta vain muodonvuoksi tai pakonomaisesti, koska jotain tiedostoihin täytyy dokumentoida. Tutkimustyöntekijän mielestä kehityskeskustelukaavaketta tulisi hyödyntää tilannekohtaisesti työntekijöiden kanssa, jotta keskustelu tarjoaisi parhaan mahdollisen hyödyn. Tämä tarkoittaisi esimiehen toimesta juuri keskustelukaavakkeen soveltamista, jolloin työntekijät tulisivat huomioiduksi henkilökohtaisemmin. Tämä muutos kehityskeskusteluissa voisi todennäköisesti tuoda myös lisämotivaatiota keskustella, koska kyseessä olisi avoimempi keskustelu, jossa työntekijät ovat todella kiinnostuksen kohteina. Tällöin esimerkiksi tilanne, jossa äitiyslomalta palaaminen, työntekijän tilanne, jaksaminen, osaamis- ja kehittymishalut tulisivat aivan eri tavoin huomioiduiksi. Kehityskeskustelukaavakkeesta olisi tutkimustyöntekijän mielestä hyödyllistä kehittää myös omat versiot lääkäriasemien ja sairaalan työnkuviin sopiviksi toiminnan luonteen erilaisuuden vuoksi. Tällöin kukin saisi omiin työnkuviinsa sopivat kaavakepohjat keskustellessa käyttöönsä, jolloin kehityskeskusteluista voisi saada parhaan mahdollisen annin irti.

Kehityskeskusteluiden ollessa henkilökohtaisia, osa esimiehistä otti puheeksi sen, etteivät kehityskeskusteluissa työntekijät tiedä toistensa koulutustoiveita, mikä luonnollisesti johtaa esimiehen kannalta vaikeuksiin toiveiden toteutuksessa. Esimiehet ehdottivat asian helpottamiseksi koulutuskalenterisuunnitelmaa työryhmälle, johon työntekijät voisivat ideoida tulevia koulutuksia, saada toisiltaan vinkkejä, ja eritoten näkisivät, mitä muut ovat toivoneet. Lisäksi esimiehet pohtivat nykyisten kehityskeskusteluiden ajankohtaa, sillä nykyisin esimerkiksi tulevan vuoden koulutuksia tai yrityksessä tapahtuvia muutoksia ei vielä tiedetä aivan vuoden alussa, jolloin taas nykyiset keskustelut järjes-

tetään. Tällöin kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteuttaminen on esimiesten mukaan haastavampaa. Tutkimustyöntekijän mielestä ehdotettu koulutuskalenterisuunnitelma voisi olla toimiva tilanteen kartoittamiseksi, muttei se saisi ajautua siihen, etteivät työntekijät, jotka todella tarvitsevat koulutuksia jättäydy pois ”kilvasta” monien ennalta ilmoittautuneiden takia. Vastaavasti juuri esimiesten tulisi johtaa koulutuksien jakoa tarpeellisuuden näkökulmasta puoltojärjestelmän kautta. Kaikkia toiveita ei luonnollisesti pystytä toteuttamaan jo itsessään sen takia, ettei kaikista tulevan vuoden koulutuksista ole tietoa alkuvuonna varsinaisissa kehityskeskusteluissa niistä sovittaessa. Tästä ei tulisi ottaa kuitenkaan ylimääräisiä paineita. Vastaavasti yrityksen johdon tulisi auttaa esimiehiä siinä, että yrityksen suuret muutokset tapahtuisivat kehityskeskusteluaikataulun mukaisesti, jolloin esimiehillä on mahdollisuus keskustella tulevista asioista etukäteen työntekijöidensä kanssa.

Kosken (2008, 60) teoksen mukaan esimiehet toivoivat tukea kehityskeskusteluihin koulutuksista, vertaistukea ja keskustelua kollegoilta, tukea yritykseltä lomakkeista, ohjeistuksista ja esimiehen roolista. Tässä opinnäytetyössä suuri osa esimiehistä näki kehityskeskustelukoulutuksien olevan hyvä asia varsinkin esimiesuransa alussa oleville. Koulutuksien avulla keskustelukäytäntöjä voisi yhdenmukaistaa esimiesten kesken. Tämän opinnäytetyön ryhmähaastattelun kaltaista keskustelutuokiota pidettiin myös hyvänä asiana. Lisäksi muutamat esimiehistä toivoivat yritykseltä enemmän informaatiota jaettavaksi silloin, kun muutoksia tapahtuu kehityskeskusteluihin liittyen, esimerkiksi keskustelukaavakkeiden päivityksistä tai yrityksen strategiasta.

Kehityskeskustelukaavakkeeseen nähtiin hyväksi valtaosan esimiesten kesken uusi osio, joka näkyisi myös yrityksen kehittämisyksikölle tai johdolle, jossa toimintaa voisi kehittää eteenpäin työntekijän avustuksella. Vastaavanlainen näkemys tuli esille Lamassaaren (2014, 57) teoksen mukaan, jossa koettiin haasteelliseksi kehityskeskusteluista tulleen tiedon jäävän vain esimiehelle, jolloin kyseisellä tiedolla ei välttämättä tiedetä mitä tehdä. Tiedon eteenpäin vienti olisi myös tutkimustyöntekijän mielestä järkevää, koska jokainen yrityksen työntekijä olisi valjastettu osaksi kehittämistyötä, mikä hyödyttäisi erityisesti yritystä kehittymään entisestään. Myös Aution ym. (2010, 42) mukaan työntekijöiltä on mahdollisuus saada uusia ideoita työyhteisöön.

7.4 Eettisyys

”Yksittäisen tutkimuksen etiikka ei ole vain tutkijan vaan koko tiedeyhteisön ja tutkimusta hyödyntävän yhteisön asia. Samalla on yhä vahvemmin painotettu, että tutkimuksen eettiset kysymykset eivät koske vain tutkijan toimintaa tutkimusaineiston hankinnassa tai raportoinnissa vaan että eettiset kysymykset ovat koko tutkimustoiminnan lähtökohta.” (Tuomi 2007, 143.)

Tutkimuksen teossa on huomioitava erilaisia eettisiä kysymyksiä. Eettisesti ajatellen, hyvä tutkimustyö edellyttää hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamista. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen (2002) mukaan eettisesti tieteelliseen käytäntöön kuuluvat seuraavat asiat:

1. tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen,
2. tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta ja tutkimus- ja arviointimenetelmien soveltaminen,
3. muiden tutkimustöiden asianmukainen huomiointi,
4. tutkimuksen suunnittelu ja tutkimuksen toteutus sekä
5. raportoinnin yksityiskohtaisuus ja toiminta on tieteellisen tiedon vaatimusten mukaista,
6. tutkimusryhmän jäsenten oikeudelliset asiat sekä tutkimustulosten omistajuuteen liittyvät kysymykset on määriteltä ja kirjattu ylös osapuolten hyväksymällä tavalla,
7. rahoituslähteet ja tutkimustyön kannalta oleelliset sidonnaisuudet otetaan huomioon sekä noudatetaan hyvää hallintokäytäntöä ja henkilöstöhallintoa. (Hirsjärvi ym. 2013, 23–24 mukaan.)

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu eettisesti hyväksyttyjä toimintatapoja. Opinnäytetyö suunniteltiin huolellisesti syksyn 2014 ajan. Opinnäytetyösuunnitelma tarkastutettiin koulun ja työelämän ohjaajilla, ja sitä korjattiin kummankin osapuolen esittämillä asioilla. Opinnäytetyösuunnitelma hyväksyttiin asianmukaisella sopimuksella yksityisen terveyspalvelualan yrityksen ja Metropolia Ammattikorkeakoulun yhdyshenkilöillä sekä

tutkimustyöntekijällä. Opinnäytetyön sopimuksessa noudatettiin yrityksen toivetta tunnistamattomuudesta julkiseksi tuotokseksi tarkoitetussa kappaleessa. Opinnäytetyö on kirjoitettu Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeistuksen esittämismuodon mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä on tehty riittävä selonteko opinnäytetyön tarkoituksesta ja selvitetty mihin työllä pyritään asetettujen tutkimusongelmien kautta. Koska tutkimuksesta löytyy tutkimusongelma, opinnäytetyö voidaan katsoa olevan tieteellinen opinnäytetyö. Tutkimusongelma on muutettu tutkimuskysymyksi, joita tässä opinnäytetyössä oli kolme kappaletta. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastaus kerätyllä tutkimusaineistolla. (Kananen 2014, 156 – 157.)

Tutkimustyöntekijä perehtyi opinnäytetyön aihetta sivuaviin oleellisimpiin teorioihin ja tutustui aiempiin tutkimustöihin. Oleellisimmat teoriat pohjautuivat tiiviisti opinnäytetyön aihealueeseen: osaamiseen, johtamiseen, osaamisen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja kehityskeskusteluihin. Teoksiin perehtyminen oli tärkeää, jotta aihealueesta sai kokonaisnäkemyksen. Kaikkia aihealueeseen liittyviä tutkimustöitä ei ollut kuitenkaan mahdollista saada haltuunsa, sillä osa teoksista on ainoastaan kansien välissä. Tämän takia tänä päivänä verkkolähteet olivat erittäin merkityksellisiä. Opinnäytetyössä on esitetty erilliset luvut aihealueeseen kuuluvasta teoreettisesta viitekehyksestä, jossa on kunnioitettu teoksien tekijöiden oikeuksia.

Opinnäytetyön tutkimusote noudatti laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruumenetelmät on esitetty omassa osiossaan, jossa on tuotu ilmi, kuinka tässä opinnäytetyössä on toimittu. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston keruussa teemahaastattelua ryhmähaastattelun muodossa. Tutkimustyöntekijä päätyi teemahaastatteluun, jotta haastattelussa tulisi käsiteltyä kaikki oleelliset, ennalta suunnitellut teemat. Tämä toi haastatteluun varmuutta siitä, että halutut asiat päätyisivät myös keskusteltaviksi. Tutkimustyöntekijä päätyi vastaavasti käyttämään tiedon keruussa ryhmähaastattelua, koska yksilöhaastattelut olisivat tuottaneet tutkimustyöntekijälle liian suuren työmäärän sekä määrällisesti että ajallisesti. Ryhmähaastattelussa toteutui keskusteltavista asioista ryhmässä yhdessä pohtiminen, minkä tutkimustyöntekijä näki hyvänä asiana. Ryhmähaastatteluiden kautta aineisto saatiin lisäksi valmiiksi jo tiivistetypään muotoon verrattuna jokaisen esimiehen erilliseen yksilöhaastatteluun. Tutkimustyöntekijän mielestä toinen ryhmähaastatteluista oli luonteeltaan avoimempi, jolloin asioita käsiteltiin kriittisemmin useammalta eri näkökulmalta.

Saadun aineiston tulkinnassa käytettiin hyödyksi sisällönanalyysiä, jossa teorialähtöinen luokittelurunko helpotti tutkimustyöntekijää järjestelemään aineistoa. Tutkimustyöntekijä rakensi sisällönanalyysin käsittelemällä ensin aineistoa alkuperäisistä ilmaisuista pelkistykseen, josta samankaltaisuuksien mukaan muodostui jaottelu luotuihin ala-, ylä- ja pääluokkiin. Tämän opinnäytetyön analyysi on tutkimustyöntekijän toteuttama, ja koska kyseessä on yksi henkilö, siksi se on myös tulkinnanvarainen, koska tuskin kukaan tekee täsmälleen samanlaista aineiston purkua kuin joku toinen henkilö.

Olisi ollut toivottavaa, että ryhmähaastatteluihin osallistuneita esimiehiä olisi ollut vielä enemmän. Kuitenkin tutkimustyöntekijä kokee, että kyseiset seitsemän esimiestä tarjosivat riittävän aineiston tälle opinnäytetyölle. Aineisto oli sisällöltään laaja ja monipuolinen. Opinnäytetyön tiedonhankinnassa informoitiin ryhmähaastatteluihin osallistujia opinnäytetyön tarkoituksesta, tutkimusmenetelmästä ja vapaaehtoisten osallistuneiden mielipiteiden tunnistamattomuudesta. Haastattelutilanteessa pyydettiin vielä erikseen tietoinen suostumus haastateltavilta aineiston käyttöä varten. Tutkimustyöntekijä antoi jokaiselle osallistujalle puhevuoron ja huomioi kaikkien mielipiteet. Opinnäytetyön aineisto säilytetään kahden vuoden ajan lukitussa tilassa, kunnes se tämän jälkeen poistetaan käytöstä. Opinnäytetyön haastatteluaineiston sisältöön perehtyminen ja sen purkaminen opinnäytetyön raportiksi oli pitkäjänteisen työpanoksen tulosta.

7.5 Luotettavuus

Tutkimustyön kannalta on oleellista arvioida sen luotettavuutta. Tieteellisen tutkimuksen tasolta löytyy monia ajatuksia tutkimuksen luotettavuuteen koskevista kysymyksistä. Laadullisen tutkimuksen teoriakirjallisuudessa korostetaan raportin kokonaisluotettavuuden tutkimista. (Tuomi 2007, 149.) Reliabiliteetti merkitsee sitä, että tulokset ovat pysyviä, kun taas valideetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyys mitataan siten, että jos tutkimus toistettaisiin, olisivat tulokset vastaavanlaisia. (Kananen 2014, 147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käsitellään seuraavia asioita: uskottavuutta, toistettavuutta, riippuvuutta ja vakiintuneisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa sisäinen johdonmukaisuus korostuu. Seuraavat asiat tulisi täyttyä niin erillisinä kuin suhteessa toisiinsa: aineiston kerääminen, tutkimuksen kannalta oleelliset tiedonantajat, tutkijan ja tiedonantajien suhde, tutkimuksen aikataulutus, aineiston analysoiminen, luotettavuus ja raportointi. Aineiston keräämiseen kuuluu olennaisesti oikean menetelmän valitseminen, oikean tekniikan valitseminen ja aineiston keruuseen liittyvät

erityispiirteet. Tutkimuksen kannalta oleellisiin tiedonantajiin sisältyy selkeät perustelut valinnalle ja tiedonantajien lukumäärä. Lisäksi tutkijan ja tiedonantien suhteesta tulee arvioida, millä tavalla suhde toimii. Vastaavasti tutkimuksen aikataulutusta koskien tulee tuoda esille kuinka aikataulutus on arvioitu toteutettavaksi ja mikä on sen vaikutus tutkimustuloksiin. Aineiston analysoinnissa tulee taas esittää, kuinka analysointi tapahtui ja miten kirjattuihin tuloksiin päädyttiin. Laadullisessa tutkimustyössä luotettavuuden vaikuttavat erityisesti eettiset periaatteet ja tutkimustyön raportointi, jolloin tutkimustyöstä tuotetaan riittävä tiedonanto lukijalle. (Tuomi 2007, 150–152.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mietittäessä nostetaan erityisesti esille aineiston koko, sen laatu ja keräämistapa. Kyseiset asiat ovat merkittäviä tutkimuksen todenmukaistamisen prosessissa. Aineiston koossa ja laadun arvioinnissa tulisi pohtia, onko kyseinen aineisto järkevä asetettujen tutkimuskysymyksien kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan tarvitse päteä isoilla aineistoilla, vaan työn laadulliset kysymykset ovat tärkeämmässä asemassa. Esimerkiksi yksin haastatteleva voi kysyä samaa asiaa osallistujilta eri kysymyksillä, mikä nostaa työn laatua. Laaja-alaisen tulkintaprosessin kuvauksen kautta ja muihin tutkimuksiin viittaamalla on pyrkimyksenä osoittaa työn toistettavuus. Enemmän tukea omille tulkinnoilleen saa, mitä enemmän muiden teoksissa löytyy samankaltaisuutta. Työn uskottavuus ja toistettavuus tulisi siis pystyä vakuuttamaan lukijalle. (Lempiäinen ym. 2008, 244–246.)

Laadullisessa tutkimuksessa työn luotettavuus jää arvioinnin varaan, koska luotettavuutta ei pystytä kuitenkaan arvioimaan ja laskemaan samoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Sen takia on oleellista, että tutkimustyöntekijä pystyy osoittamaan tämän arvioinnillaan ja näytöllään, kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta. (Kananen 2014, 146 – 147.)

Tämä opinnäytetyö toteutui ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyö valmistui aikataulussaan. Menetelmällisesti laadullinen tutkimus osoittautui tutkimustyöntekijän mielestä kuitenkin haastavaksi toteutettavaksi. Tässä opinnäytetyössä on perusteltu valitut tutkimusmenetelmät, sekä aineiston keruu- kuin analyysimenetelmät, ja ne on osoitettu sopiviksi tutkittavaan ilmiöön teorian kautta. Opinnäytetyöhön on dokumentoitu selkeästi tutkimustyöntekijän valinnat lukijalle esille. Tutkimustyöntekijän mielestä tämä opinnäytetyö olisi toistettavissa perusteluiden näkyvyyden kautta. Kuvausten tulkintaprosessi on esitetty riittävän laaja-alaisesti. Samankaltaisuuksia tämän ja muiden tutkimustöiden välillä on esitetty tuloksien tarkastelussa.

Osallistujien saaminen ryhmähaastatteluihin oli työlästä. Tutkimustyöntekijä käytti lähestulkoon kaksi kuukautta aikaa 27 esimiehen tavoittamiseen ja muistutteluun sähköpostiviestein. Tämän takia tutkimustyöntekijä joutui joillekin esimiehille lähettämään kutsuja jopa paria viikkoa ennen haastatteluja, sillä toiset esimiehet eivät vastanneet odotetusti viestiin pyydettyssä aikataulussa tai ilmoittivat vain ehkä osallistuvansa. Tämä toi epävarmuutta ja stressiä tutkimustyöntekijälle onnistuisivatko suunnitellut haastattelut laisinkaan.

Mikäli tutkimustyöntekijä aloittaisi tämän opinnäytetyön alusta, menetelmäksi tulisi määrällistä tutkimusmenetelmää noudattava sähköinen kysely kaikille 80. yrityksen esimiehelle, jotta osallistuminen tutkimukseen olisi vielä varmempaa ajasta ja paikasta riippumatta. Kuitenkin, mikäli haastattelu olisi tutkimusmenetelmänä uusittava, sijoittuisi haastatteluiden ajankohdat loppuviikosta alkuviiikkoon ja kevään sijasta syksyyn, jolloin ainakin todennäköisimmiltä loma-ajoilta välttyttäisiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokaiseen tutkimustyöhön osallistuminen on aina vapaaehtoista.

Ennen haastatteluja kymmenen esimiestä lupautui osallistumaan näihin, jolloin haastatteluryhmät olisivat olleet tutkimustyöntekijän järjestelemänä tasavahvuiset. Kuitenkin kolme esimiestä peruutti tulonsa vielä viime hetkillä. Tämän takia toiseen ryhmähaastatteluun osallistui vain kaksi esimiestä, toiseen viisi. Tutkimustyöntekijä katsoi, ettei tämä kaada aineiston keruuta, sillä kaksikin ihmistä voi muodostaa yhdessä hyvän ryhmän. Kuitenkin ryhmä, johon osallistui viisi esimiestä, sai luonnollisesti eri näkemysten pohjalta laaja-alaisempaa ja avoimempaa keskustelua aikaiseksi. Tässä ryhmässä keskustelijat kannustivat toisiaan kertomaan mietteistään, jolloin tutkimustyöntekijä koki tunnelman erittäin välittömäksi. Tutkimustyöntekijä katsoi, että kyseiset seitsemän esimiestä yhdessä antoivat tutkimustyölle riittävän laaja-alaisen aineiston, joten tässä tapauksessa voidaan katsoa, että saatu aineiston laatu korvasi ainakin osittain esimiesten määrän.

Ryhmähaastatteluun osallistui tutkimustyöntekijälle tuntemattomia esimiehiä, vaikka tutkimustyöntekijä onkin työntekijänä samassa yrityksessä haastatteluun osallistuneiden kanssa. Ryhmähaastattelut sujuivat sovitussa ajankohdassa, häiriöttömässä neuvotteluhuoneessa ja tutkimustyöntekijän mielestä luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa, vaikka haastattelukokemusta tutkijalla ei ollutkaan entuudestaan. Tutkimustyöntekijä huomioi jokaisen osallistujan keskustelemaan puheenvuorojen jakamisen kautta. Eri-

tyisesti esimiehet antoivat tutkimustyöntekijän mielestä paljon hyviä, keskustelua herättäviä, uusia ideoita kehityskeskusteluiden eteenpäin kehittämistä varten.

Haastatteluaineiston teemojen, jotka tulivat suoraan opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä, avuksi tehtiin apukysymyksiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tämä oli tutkimustyöntekijän mielestä haastavaa, jotta kaikki oleelliset asiat tulisivat huomioiduiksi ryhmähaastattelussa, vaikka teoriaan perehtyi kuinka tarkkaavaisesti. Asiaan haettiin varmistusta myös opinnäytetyön ohjaajalta pariin otteeseen. Tutkimustyöntekijä kysyi joitakin asioita tarkennukseksi uudestaan osallistujilta haastattelutilanteissa, jotta asiaan saatiin varmistusta. Kuitenkin jälkikäteen tutkimustyöntekijää jäi harmittamaan se, ettei osaamisprofiileista tullut kysyttyä laajemmin kuin kehityskeskusteluiden sisältöä koskevien kehitysideoiden osalta. Kuitenkin aihetta tuli sivuttua muiden kysymyksien ohessa. Koska kyse oli erityisesti osaamisen johtamisesta, olisi ollut hyvä kysyä vielä suoraan esimiehiltä, kuinka he kokevat hyödyntävänsä kehityskeskusteluita eritoten osaamisen johtamisen näkökulmasta. Eräät esimiehistä jäivät paikoilleen vastauksissaan, esimerkiksi yksittäisiin sanoihin kuten ”tärkeä”, saamatta kunnolla avatuksi, mitä tällä tarkoittavat tai vastaavasti kertoivat toistaen muita kehityskeskusteluiden ominaispiirteitä ohittaen juuri osaamisen johtamisen. Tämän takia tutkimustyöntekijä jäi pohtimaan, ettei kaikille esimiehille itsellekään ollut välttämättä täysin selvillä, kuinka kehityskeskusteluita hyödynnetään juuri osaamisen johtamisessa, koska tätä ei välttämättä osattu avata kuin yhdellä adjektiivilla. Vastaavasti tutkimustyöntekijä jäi pohtimaan, että myös osaamisen johtaminen käsitteenä saattoi olla haastava sisältää.

Tämän opinnäytetyön aineistosta tuli laaja-alainen kyseisten seitsemän esimiehen toimesta. Ryhmähaastatteluihin päädyttiin juuri tämän takia, koska muuten tutkimustyöntekijän työ määrä olisi ollut niin määrällisesti kuin ajallisestikin liian suuri. Näistä haastatteluista muodostui litteroituna yhteensä 58 sivua. Sisällönanalyysin tulokset esitettiin lukijalle sekä taulukoiden että niistä puretun tekstin avulla. Tämä toi opinnäytetyöhön lisää läpinäkyvyyttä. Vaikeimmaksi asiaksi tässä opinnäytetyössä muodostui tutkimustyöntekijän mielestä juuri aineiston raportointi, jotta opinnäytetyön laajat tulokset ja niiden vertaaminen teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempiin tutkimustuloksiin saatiin esitettyä selkeästi lukijalle tiivistetyssä muodossa.

Kyseinen aineisto oli asetettujen tutkimuskysymyksien kannalta järkevä, koska aineisto antoi kysymyksiin vastauksia. Tällä tutkimustyöllä oli useampia yhteyksiä aiemmin saatavilla olevaan tietoon. Tutkimustyöntekijän mielestä opinnäytetyö antoi yksityiselle

terveyspalvelualan yritykselle hyvää, suuntaa-antavaa tietoa pohdittavaksi kehityskeskusteluiden tilanteesta. Tämä opinnäytetyö oli pitkäjänteinen prosessi, jonka varrella tutkimustyöntekijä itse omaksui erittäin paljon uutta tietämystä kehityskeskusteluista, osaamisen johtamisesta sekä osaamisen kehittamisestä. Erityisesti tutkimustyöntekijälle sisäistyi se, kuinka merkittävässä asemassa juuri esimies on kehityskeskusteluiden pitämisessä, koska juuri esimiestäidoilla on vaikutusta työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Nämä edellä kuvatut asiat ovat osaamiseen sekä jatkuvan kehittymisen peruspilareina. Esimies toiminnallaan on siis kytköksissä henkilöstön tuloksellisuuteen, jolloin juuri yrityksen kannattaisi kiinnittää esimiesten toimintaan huomiota perehdyttämällä ja kouluttamalla. Tutkimustyöntekijän oma käsitys tämän opinnäytetyön kautta kehityskeskusteluista muuttui entisestään positiivisempaan suuntaan. Kehityskeskustelut ovat toiveiden, motivaation, kehittymishalujen, haasteiden ja palautteiden esiintuonnille tärkeä paikka, mikä tulisi osata hyödyntää oikealla tavalla työntekijöille, mutta myös yritykselle. Tutkimustyöntekijän mielestä vahva, osaava henkilöstö on yrityksen suurin kilpailuetu.

7.6 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Tutkimustyöntekijän mielestä opinnäytetyö antoi yksityiselle terveyspalvelualan yritykselle hyvää, suuntaa-antavaa tietoa pohdittavaksi kehityskeskusteluiden tilanteesta ja uusia ideoita kehityskeskusteluiden kehittämistä varten. Vaikka osallistujamäärä ei tässä tutkimustyössä muodostunutkaan toivotusti suureksi, ovat tulokset aiheelliset pohdinnalle. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei laadullista tutkimustyötä voi yleistää, vaan tutkimus on aina tapauskohtainen.

Tämä opinnäytetyö toi tutkimustyöntekijän mielestä erityisesti esimiesten suhtautumisista kehityskeskusteluiden pitämiseen hyödyllistä tietoa siitä, että kehityskeskusteluihin tulisi yrityksen puolesta panostaa vielä entisestään esimiesten valmentamisessa. Tämä näkyi muun muassa siinä, että esimiehillä oli vaihtelevia ajatuksia kehityskeskusteluiden pitämisestä. Kehityskeskustelut nähtiin esimiesten keskuudessa tärkeänä työkaluna henkilöstön tuntemisessa, toiveiden ja kouluttautumishalujen esiintuonnissa sekä puutteiden tunnistamisessa. Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen esimiesten toimesta osaamisen johtamisessa osoittautui myös mielenkiintoiseksi asiaksi, sillä tutkimustyöntekijän mielestä kehityskeskusteluista voisi käyttää esimiesten toimesta vielä nykyistä enemmän osaamisen johtamisessa hyödyksi, koska nyt esimiehet toivat esille sen, että osaamisen johtaminen näkyy kehityskeskusteluissa erityisesti koulutusasiois-

sa. Osa esimiehistä ei välttämättä kokenut nykyisiä kehityskeskusteluita juuri oikeaksi työkaluksi osaamisen johtamisessa. Tätä tietoa yrityksen tulisi tutkimustyöntekijän mielestä eritoten pohtia, ja antaa esimiehille mahdollisesti valmennusta työntekijöiden osaamisen johtamisen kehittämiseen.

Osaamisen johtamisessa esimiesten idea koulutuskalenterisuunnitelmasta työyhteisön käyttöön voisi olla varteenotettava idea, jotta työntekijät keskenään pystyisivät näkemään toistensa koulutustoiveita, saamaan uusia kouluttautumisideoita ja mahdollisesti myös koulutuksien jakaminen voisi onnistua vaivattomammin. Kuitenkin viime kädessä esimiehen tulee toiminnallaan johtaa koulutuksien jakamista tarpeellisuuskäsityksensä mukaan, esimerkiksi luomansa puoltojärjestelmän kautta.

Tämä opinnäytetyö tarjosi erityisesti kehityskeskusteluiden kehittämistä varten yritykselle monia hyviä uusia ideoita. Esimiesten kehitysehdotuksien kautta kehityskeskusteluiden toteutustapaa ja sisältöä on mahdollista kehittää halutusti eteenpäin. Esimiehet pohtivat kehityskeskusteluiden toteutustavassa erityisesti kehityskeskusteluiden järjestämistä useilla eri vaihtoehtoisilla muutoksilla, jolloin pääasiassa kehityskeskusteluiden toivottiin tapahtuvan nykyistä harvemmin, esimerkiksi kerran vuodessa. Tällöin seurantakehityskeskustelut jätettäisiin pois, jolloin vuoden aikana vallitsisi tilanne, että vain varsinaiset kehityskeskustelut järjestettäisiin. Tämä muutos voisi tuoda hyötyä siinä, että yhteen keskusteluun asennoiduttaisiin niin esimiehen kuin työntekijän toimesta entistä perusteellisemmin, ja tunne siitä, että jatkuvasti on jokin keskustelu edessä, helpottaisi myös esimiehen taakkaa johtamistehtävissä. Esimiehet toivat esille sen, että arjessa keskustellaan jatkuvasti työntekoon liittyvistä asioista, jolloin näitä asioita ei muutenkaan jätetä odottamaan kehityskeskusteluita varten. Seurantakehityskeskusteluiden poisjättäminen olisi tutkimustyöntekijän mielestä toteutuksen kannalta myös ajan säästämistä, koska joka tapauksessa esimiehet kertoivat vastuuttavansa työntekijät itse toteuttamaan sovitut asiat, vaikka seurantakeskusteluissa asioista voi kysyä.

Kehityskeskusteluiden sisältöön esimiehet ehdottivat rakenteeltaan joustavampaa kehityskeskustelua, jolloin työntekijän henkilökohtainen tilanne tulisi paremmin huomioiduksi. Tutkimustyöntekijän mielestä esimiesten ideat räätälöidyistä kehityskeskustelumalleista työntekijälle sopiviksi kuulostivat hyvältä vaihtoehdolta ilman, että jokaisen työntekijän kanssa käytäisiin pakonomaisesti lävitse sama kehityskeskustelukaavake vuodesta toiseen. Tällöin kehityskeskustelu tarjoaisi joustoa ilman liiallista suorittamisen makua. Kehityskeskustelu olisi suunnattu juuri työntekijälle ja hänen tarpeisiin, jolloin

kehityskeskustelusta olisi tutkimustyöntekijän mielestä mahdollisuus saada enemmän irti. Lisäksi suurin osa esimiehistä kannatti kehityskeskusteluiden hyödynnettävyyttä yrityksen tarpeisiin työntekijöiden ideoiden muodossa omalla osiollaan, joka näkyisi yrityksen johdolle. Tämä olisi tutkimustyöntekijän mielestä erittäin hyödyllistä, koska jokainen työntekijä olisi valjastettu auttamaan yritystä kehittymään entisestään.

Tämän opinnäytetyön tietoa on mahdollista käyttää hyödyksi jatkotoimissa, esimerkiksi uuden tutkimustyön avulla vertaamalla asenteita laajemminkin esimiehille osoitetussa kyselyssä. Lisäksi olisi myös mielenkiintoista selvittää, näkevätkö työntekijät kehityskeskustelut positiivisessa vai negatiivisessa valossa, ja kokevatko he saavansa kehityskeskusteluista ja eritoten nykyisestä kehityskeskustelukaavakkeesta hyötyä vuosittaisen osaamisensa kehittämiseen.

Lähteet

Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä. 26–44.

Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä. 179–203.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. AIDOSTI HYÖDYLLINEN KEHITYSKESKUSTELU. Edita Prima Oy.

Aarnikoivu, Henrietta 2011. AIDOSTI HYÖDYLLINEN KEHITYSKESKUSTELU. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYPro. Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen ESIMIES. Talentum Media Oy. Helsinki.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.

Autio, Veli Matti – Juuti, Pauli – Wink, Heini 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-Palvelut Oy.

Boudreau, John W. – Ramstad, Peter M. 2008. OSAAMISEN HALLINNAN UUSI ULOTTUVUUS. Talentum Media Oy. Helsinki. Englanninkielinen alkuperäisteos: BEYOND HR. The New Science of Human Capital.

Bruzeliuss, Lars H. – Skärvad, Per-Hugo 2012. Management. Att leda verksamheter och människör. Graficas Cems S.L.. Spain.

Fagerström, Rita 2011. Menestyjän käsikirja. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Gallop, Les – Hafford-Letchfield 2012. How to Become a Better Manager in Social Work and Social Care. Essential Skills for Managing Care. Jessica Kingsley Publisher. London and Philadelphia.

Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu - Hukko-Nyman, Kiisa – Ylikorkala, Anna 2014. PALKITSE TAITAVAMMIN – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (Toim.) 2009. STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT. Kariston Kirjapaino Oy. 143-172.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannus-osakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Juuti, Pauli – Rovio, Esa (Toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki. 11-24.

Järvinen, Pekka 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Järvinen, Pekka T. – Rantala, Jukka – Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum Media Oy. Helsinki

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. LAADULLINEN TUTKIMUS OPINNÄYTETYÖNÄ. MITEN KIRJOITAN KVALITATIIVISEN OPINNÄYTETYÖN VAIHE VAIHEELTA. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki

Kiviranta, Raili 2010. ONNISTU ERI- IKÄISTEN JOHTAMISESSA. Bookwell Oy. Juva.

Koski, Satu 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Saatavilla myös sähköisesti.

<<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79312/gradu02905.pdf?sequence=1>>. Luettu 2.11.2014.

Kupias, Päivi – Peltola Raija – Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Laakso, Heli 2010. Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä hoitotyössä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. Saatavilla myös sähköisesti. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15001/Laakso_Heli.pdf?sequence=1>. Luettu 2.11.2014.

Lamassaari, Katja 2014. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa: Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu. Pro gradu –tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Saatavilla myös sähköisesti:

<<http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6161/Kehityskeskustelun+merkitys+osaamisen+johtamisessa%3A+Kehitt%C3%A4v%C3%A4+ja+osallistava+kehityskeskustelu>>. Luettu 20.10.2015

Lempiäinen, Kirsti – Löytty Olli – Kinnunen Merja (Toim.) 2008. Tutkijan kirja. Vastapaino. Tampere. 243-250.

Maister, David H – Green, Charles H – Galford, Robert. M 2012. Luottamuksen arvojen. BALTO print. Liettua. Englanninkielinen alkuperäisteos: The Trusted Advisor.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Moisalo, Veli-Pekka 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Infor Oy. Vantaa.

Mäkipeska, Marja – Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli (Toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Rintala, Aki 2011. Kehityskeskustelut esimiesten työvälineenä. Kehityskeskusteluiden nykytilan selvittäminen ja kehityskeskustelumallin kehittäminen. Opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavilla myös sähköisesti.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33344/Rintala_Aki.pdf?sequence=2>
Luettu 29.6.2015.

Ronkainen, Suvi – Pehkonen, Leila – Lindblom-Ylänne, Sari – Paavilainen, Eija. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkodokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L_7.3.html>. Luettu 24.5.2015.

Santalainen, Timo 2006. STRATEGIC THINKING. Talentum Media Oy.

Sirkiä, Saara 2006. Hyödystä vai velvollisuudesta? – Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja tavoitekeskusteluihin retorisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Pro gradu – tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos. Saatavilla myös sähköisesti.
<<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/18243/hyodysta.pdf?sequence=2>>
Luettu 29.6.2014.

Surakka, Tarja – Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Vantaa.

Telaranta, Seija – Lepistö, Mervi – Wickman-Viitala, Tiina (Toim.) 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere. 323-348.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, Lauri – Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Vesterinen, Pirkko (Toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva. 323-348.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista!. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Wiley, John and Sons, Inc 2007. Feedback That Works. How to Build and Deliver Your Message.

Yksityinen terveystalouden yritys 2012. Kehityskeskustelut 2012. Ohjeita kehityskeskustelijoille. Verkkodokumentti. Intranet.

Yksityinen terveystalouden yritys 2013. Näin meillä kehitetään – Osaamisen kehittäminen yksityisessä terveystalouden yrityksessä. Verkkodokumentti. Intranet.

Saatekirje esimiehille

Hei,

Teen opinnäytetyötä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esimiesten käsityksiä nykyisistä kehityskeskusteluista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten kehityskeskusteluita hyödynnetään esimiesten toimesta, ja minkälainen kehityskeskustelu olisi paras mahdollinen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat esimiesten käsitykset nykyisten kehityskeskusteluiden pitämisestä?
2. Miten kehityskeskusteluita hyödynnetään esimiesten toimesta?
3. Minkälainen kehityskeskustelu olisi esimiesten mielestä paras mahdollinen tulevaisuudessa?

Opinnäytetyö toteutetaan ryhmähaastatteluiden kautta. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tietoinen suostumus haastateltavalta kysytään vielä ennen haastattelun alkamista. Haastattelut nauhoitetaan. Tulokset analysoidaan sisällönanalyysin kautta ja raportoidaan tutkimustyöhön anonymisti. Nämä tulokset esitetään yritykselle osoitetussa opinnäytetyössä, jonka on määrä valmistua marraskuun lopussa 2015.

Toivottavasti mahdollisimman moni teistä esimiehistä suostuisi haastateltavaksi, sillä vain tätä kautta toimintaa on mahdollista kehittää eteenpäin. Haastattelut tapahtuvat sovitusti kahdessa ryhmässä 29.5.2015 kello 13–14 ja 14–15 välillä. Toivon ilmoittautumista haastatteluun. Mikäli et tahdo osallistua haastatteluun, ilmoittaisitko siitä myös minulle sähköpostitse.

Opinnäytetyötäni ohjaa FT Marja Salmela Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Yrityksen puolesta opinnäytetyötäni ohjaa x.x. Lisätietoja voitte pyytää opinnäytetyön tekijältä tai ohjaajilta.

Toivottavasti koette aiheen ajankohtaiseksi ja mielenkiintoiseksi.

Kiitos yhteistyöstä.

Ystävällisin terveisin: Heini Kivisoja

Ryhmähaastatteluiden teemat apukysymyksineen

Esimiesten taustatiedot:

- Mitkä ovat tutkintotaustanne?
- Mikä on esimieskokemuksenne vuosissa?
- Kuinka monta alaista teillä on tällä hetkellä?
- Kuinka paljon teillä on kehityskeskusteluihin liittyviä koulutuksia?
- Kuinka monta kehityskeskustelua olette arviolta pitäneet?

Kehityskeskusteluiden pitäminen:

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen:

- Kuinka oma valmistautumisenne esimiehenä kehityskeskusteluihin toteutuu?
- Tarkistatteko edellisen kehityskeskustelun sisällön valmistautuessanne seuraavaan kehityskeskusteluun?
- Kuinka työntekijöiden ohjeistus toteutuu?
- Kuinka työntekijöiden ohjaus toteutuu?
 - Toteutuvatko nämä joka kerta samalla tavalla sekä ryhmä- että henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden kohdalla?

Kehityskeskusteluihin suhtautuminen:

- Minkälainen kehityskeskusteluiden tulisi olla mielestänne tilanteena?
- Minkälainen on oma suhtautumisenne kehityskeskusteluiden pitämiseen?
- Minkälainen on kokemuksenne työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin?

Kehityskeskusteluiden sisältö:

Paikka ja aika:

- Missä paikassa pidätte kehityskeskustelut?
- Kuinka kauan käytätte kehityskeskusteluiden pitämiseen aikaa?

Konkreettiset toimet:

- Mitkä ovat menneen kauden arvioinnin mittarit?
- Mitä asioita otatte huomioon asettaessanne tulevan kauden tavoitteita?
- Kuinka konkretisoitte tavoitteet ja millä keinoilla sitoutatte työntekijän niihin?

Ilmapiiri ja palaute:

- Minkälaiseksi arvioitte ilmapiirin pitämissänne kehityskeskusteluissa?
- Koetteko, että saamanne palaute esimiestaidoistanne työntekijöiltä on vilpittöntä? Jos ette, kuinka todellinen palaute saataisiin esiin?
- Kuinka olette kehittänyt itseänne esimiehenä eteenpäin työntekijöiltä saatujen palautteiden kautta?

Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys:

Työkalu yksilön osaamisen johtamiseen:

- Minkälaisena osaamisen johtamisen työkaluna koette nykyiset kehityskeskustelut?
- Onko kehityskeskusteluilla vaikutusta mielestänne työhyvinvointiin?

Työryhmä:

- Kuinka käytätte hyödyksenne kehityskeskusteluista syntyneen annin työryhmän toiminnan sisällä?

- Kuinka koette kehityskeskusteluiden hyödynnettävyyden koulutuksiin pääsyssä työntekijän ja työryhmän näkökulmasta?

Toteutuma:

- Kuinka kehityskeskusteluita voisi hyödyntää vielä enemmän?
- Miten kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat mielestänne?
 - Palaavatko työntekijät itse sovittuihin asioihin vai jääkö toteutuminen esimiehen valvottavaksi?
 - Pystyttekö antamaan rehellistä palautetta työntekijälle niin positiivista kuin negatiivistakin?
 - Kuinka vaikeamman palautteen antaminen toteutuu? Koetteko, että nämä asiat ovat juuri kehityskeskusteluita varten?

Yhteenvedot ja itsearviointi:

- Kirjoitatteko työryhmälle yhteenvedot käydyistä henkilökohtaisista kehityskeskusteluista?
- Käytättekö sinun ja työntekijöidesi kanssa itsearviointia apuna kehityskeskusteluissa kehittymisessä?

Kehityskeskusteluiden kehittäminen:**Toteutustapa:**

- Miten kehityskeskusteluita tulisi kehittää eteenpäin toteutustavaltaan?

Sisältö:

- Miten kehityskeskusteluita tulisi kehittää eteenpäin sisällöltään?
 - Mitä mieltä olette nykyisistä osaamisprofiileista?

Kehitystyö:

- Tulisiko kehityskeskustelut olla mielestänne sisällöltään hyödynnettävissä ainakin osittain henkilöstön kehittämisyksikölle tai yrityksen johdolle?

Ryhmähaastatteluiden sisällönanalyysin tulokset

Taulukko 22. Kehityskeskustelut tilanteena.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Rauhallinen ympäristö (7)	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Ennalta sovittu ajan-kohta (7)	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Sovitun ajankohdan pitäminen ilman muutoksia (4)	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Avoin keskustelu (7)	Keskustelun luonne	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Molemminpuolinen vuorovaikutus (7)	Keskustelun luonne	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijän keskustelurooli (6)	Keskustelun luonne	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Molemminpuolinen kritiikki (5)	Keskustelun luonne	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Esimiesten kannustus keskustella (3)	Keskustelun luonne	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Kehityskeskustelut työntekijöitä varten (5)	Kehityskeskusteluiden hyödyn kohde	Kehityskeskustelut tilanteena	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä

Taulukko 23. Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisien ilmauksien lukumäärä	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kehityskeskustelut ovat tärkeä asia (6)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijän haastaminen keskusteluun (3)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä (5)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Kehityskeskustelut ovat raskaita pidettäväksi (3)	Esimiesten asenne kehityskeskusteluihin	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Tieto työntekijän henkilökohtaisesta tilanteesta (4)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Tietoa työntekijän kehittymishaluista ja toiveista (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Menneen kauden toteutuma (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Tulevan kauden suunnittelu (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Yrityksen strategian vaikutus omaan toimialaan (3)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Yrityksen strategian vaikutus työntekijään (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä

Kehityskeskusteluissa on tavoite (7)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Alaisten tunteminen helpottuu (6)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Ihanteellinen tapa tutustua uusiin työntekijöihin (5)	Kehityskeskusteluiden tarkoitus	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Jokapäiväinen keskusteleminen asioista (7)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Kehityskeskustelu ajautuu tavalliseksi jutusteluksi (4)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisissa	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Tilanteiden jatkuva epävarmuus(5)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisissa	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Yrityksen muutokset eivät tapahdu kehityskeskusteluajakautaus (4)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Tasapuolinen keskustelu työntekijöiden kesken (3)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Resurssien vaikutus (4)	Haasteet kehityskeskusteluiden onnistumisessa	Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä

Taulukko 24. Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työntekijöiden asennoituminen (7)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Kehityskeskusteluiden tarkoituksen ymmärtäminen (3)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen (3)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijän passiivisuus (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijän aktiivisuus (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Kehityskeskusteluaikojen sopimatta jättäminen (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Keskustelukaavakkeen täyttämisen ongelmallisuus (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijöiden valmistautumattomuus kehityskeskusteluihin (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Tunne kehityskeskusteluiden liiallisuudesta (4)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Ei muutoksien pitkässä työsuhteessa (3)	Työntekijöiden keskustelumotivaatio	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden

		kehityskeskusteluihin	pitämisestä
Pitkän työsuhteen vaikutus kehityskeskusteluihin asennoitumiseen (3)	Työntekijöiden taustatiedot	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijöiden ikä (2)	Työntekijöiden taustatiedot	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Jatkuva kommunikointi esimiehen ja työntekijöiden välillä (5)	Kritiikki kehityskeskusteluille	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Vapaamuotoinen keskustelu kehityskeskustelun tilalle (4)	Kehitysehdotus keskusteluille	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Uuden työtehtävän perehdytysohjelmaan kehityskeskustelu (4)	Kehitysehdotus keskusteluille	Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä

Taulukko 25. Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ohjeistus hyvissä ajoin työntekijöille (7)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Vuosikellon mukaisesti (5)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Ohjeistus osastokokouksessa (7)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Ohjeistus sähköpostilla (4)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Ohjeistus keskustelukaavakkeen täy-	Kehityskeskustelui-	Työntekijöiden oh-	Esimiesten käsityk-

töistä (5)	den ohjeistus	jaaminen kehityskeskusteluihin	set kehityskeskusteluiden pitämisestä
Yrityksen strategian läpikäynti (5)	Kehityskeskusteluiden ohjeistus	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijöiden oma pohdinta (7)	Työntekijät	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijöiden toiveet (7)	Työntekijät	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijöiden muut asiat (3)	Työntekijät	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijöiden pohdinta tapahduttava kiireettömässä tilassa (5)	Työntekijät	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Työntekijöiden valmistautumattomuus keskusteluun (4)	Kehityskeskusteluiden ongelmallisuus	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Resurssit työtilanteissa (1)	Kehityskeskusteluiden ongelmallisuus	Työntekijöiden ohjaaminen kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä

Taulukko 26. Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Aikataulu työntekijöille (4)	Esimiehen organisointitaidot	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsitykset kehityskeskusteluiden pitämisestä
Oman kalenterin	Esimiehen organi-	Esimiesten omat	Esimiesten käsityk-

teko (7)	sointitaidot	valmistautumiset kehityskeskusteluihin	set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Työntekijä sopii kes- kusteluajan (4)	Esimiehen organi- sointitaidot	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Esimies sopii kes- kusteluajan (4)	Esimiehen organi- sointitaidot	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Esimies ilmoittaa työntekijälle keskus- teluajan (3)	Esimiehen organi- sointitaidot	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Työntekijän edellisen vuoden keskustelu- kaavake (7)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Työntekijän uusi keskustelukaavake (7)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Työntekijälle palaut- teet esimiehen mie- lessä (7)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Työntekijälle etukä- teen palautteet kirjat- tuna (1)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Työntekijälle jälkikä- teen palautteiden kirjaaminen (2)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä
Yhdenmukainen kehityskeskustelu esimiehillä (3)	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten omat valmistautumiset kehityskeskusteluihin	Esimiesten käsityk- set kehityskeskuste- luiden pitämisestä

Taulukko 27. Menneen kauden arviointi ja tulevan kauden suunnittelu.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Arviointi on helppoa (7)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen	Menneen kauden arviointi	Kehityskeskusteluiden sisältö
Tavoitteiden toteutuminen (7)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen	Menneen kauden arviointi	Kehityskeskusteluiden sisältö
Asetetut koulutustoi- veet (5)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen	Menneen kauden arviointi	Kehityskeskusteluiden sisältö
Molemminpuolinen keskustelu (7)	Tavoitteiden toteutumisen tarkastaminen	Menneen kauden arviointi	Kehityskeskusteluiden sisältö
Toiveiden huomiointi esimieheltä (6)	Toiveiden huomiointi esimieheltä	Menneen kauden arviointi	Kehityskeskusteluiden sisältö
Toiveiden toteutumattomuus ei riipu kenestäkään (2)	Toiveiden huomiointi esimieheltä	Menneen kauden arviointi	Kehityskeskusteluiden sisältö
Tilanteiden epäselvyys (4)	Toiveiden huomiointi esimieheltä	Menneen kauden arviointi	Kehityskeskusteluiden sisältö
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Yrityksen strategia (7)	Nykyhetki	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö
Työntekijän henkilökohtainen tilanne (5)	Nykyhetki	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö
Työntekijän halut ja intressit kehittymiseen (7)	Nykyhetki	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö
Työntekijän puutteiden tunnistaminen (5)	Nykyhetki	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö

Suunnittelun vuoropuhelu työntekijältä (7)	Nykyhetki	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö
Palautteen antaminen työntekijälle (5)	Nykyhetki	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö
Palautteen antaminen haasteellista (2)	Nykyhetki	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö
Toimialojen jatkuva kehitys (3)	Tulevaisuus	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö
Toiveiden sovittaminen arkipäivään (5)	Tulevaisuus	Tulevan kauden suunnittelu	Kehityskeskusteluiden sisältö

Taulukko 28. Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin ja toteutuma.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työntekijän vastuuttaminen tavoitteisiin (7)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin	Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin	Kehityskeskusteluiden sisältö
Välitavoitteiden asettamattomuus (7)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin	Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin	Kehityskeskusteluiden sisältö
Esimies työssä mukana (7)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin	Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin	Kehityskeskusteluiden sisältö
Jatkuva keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä (1)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin	Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin	Kehityskeskusteluiden sisältö
Työntekijän muistuttaminen koulutuksista (3)	Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin	Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin	Kehityskeskusteluiden sisältö
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työntekijöiden omaaloitteisuus (5)	Työntekijöiden vastuu toteutumasta	Toteutuma	Kehityskeskusteluiden sisältö

Vastuu toteutumasta työntekijöillä (7)	Työntekijöiden vas- tuu toteutumasta	Toteutuma	Kehityskeskustelui- den sisältö
Seurantakehityskes- kustelussa tavoittei- den seuraaminen (4)	Tavoitteiden seu- raaminen	Toteutuma	Kehityskeskustelui- den sisältö

Taulukko 29. Palautteen antaminen työntekijöille ja työntekijöiltä saatu palaute esimiestaidois-
ta.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Palautteen antami- nen helppoa (7)	Esimies palautteen antajana	Palautteen antami- nen työntekijöille	Kehityskeskustelui- den sisältö
Negatiivinen palaute positiivisesti kerrot- tuna (7)	Esimies palautteen antajana	Palautteen antami- nen työntekijöille	Kehityskeskustelui- den sisältö
Negatiivinen palaute haastava antaa työn- tekijälle (4)	Esimies palautteen antajana	Palautteen antami- nen työntekijöille	Kehityskeskustelui- den sisältö
Työntekijän johdatte- lu kysymyksillä (2)	Esimies palautteen antajana	Palautteen antami- nen työntekijöille	Kehityskeskustelui- den sisältö
Palautteiden kerto- minen viipymättä arjessa (7)	Esimies palautteen antajana	Palautteen antami- nen työntekijöille	Kehityskeskustelui- den sisältö
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Vilpitön palaute työn- tekijöiltä (6)	Palautteen laatu	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestai- doista	Kehityskeskustelui- den sisältö
Suora palaute työn- tekijöiltä (6)	Palautteen laatu	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestai- doista	Kehityskeskustelui- den sisältö
Nimetön palaute työntekijöiltä (2)	Palautteen laatu	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestai- doista	Kehityskeskustelui- den sisältö
Työntekijöiltä esi- merkin kautta kysy- minen (2)	Työntekijöiden kan- nustus palautteen	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestai- doista	Kehityskeskustelui- den sisältö

	saannissa		
Työntekijöiden kannustaminen palautteiden antamiseen (4)	Työntekijöiden kannustus palautteen saannissa	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestaidoista	Kehityskeskusteluiden sisältö
Palautteenannon vaikeus esimiehelle (3)	Esimiesten oletamus palautteen antamista	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestaidoista	Kehityskeskusteluiden sisältö
Kommunikointi arjessa (2)	Esimiesten oletamus palautteen antamisesta	Työntekijöiltä saatu palaute esimiestaidoista	Kehityskeskusteluiden sisältö

Taulukko 30. Kehityskeskusteluille varattu aika, kehityskeskusteluille varattu paikka ja kehityskeskusteluiden ilmapiiri.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tunti (5)	Kehityskeskusteluiden kesto	Kehityskeskusteluille varattu aika	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Puolitoista tuntia (5)	Kehityskeskusteluiden kesto	Kehityskeskusteluille varattu aika	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Kaksi tuntia (3)	Kehityskeskusteluiden kesto	Kehityskeskusteluille varattu aika	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Joustavasti työnteolta (2)	Kehityskeskusteluiden kesto	Kehityskeskusteluille varattu aika	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Neuvotteluhuone (2)	Kehityskeskusteluiden paikan valinta	Kehityskeskusteluille varattu paikka	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Lääkäriaseman vapaa huone (7)	Kehityskeskusteluiden paikan valinta	Kehityskeskusteluille varattu paikka	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Omat työtilat (5)	Kehityskeskusteluiden paikan valinta	Kehityskeskusteluille varattu paikka	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Työpaikan ulkopuo- lella (1)	Kehityskeskustelui- den paikan valinta	Kehityskeskusteluille varattu paikka	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Tilan varaus (3)	Resurssien hukka- käyttö	Kehityskeskusteluille varattu paikka	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Hyvä ilmapiiri (7)	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Avoin ilmapiiri (7)	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Leppoinen ilmapiiri (4)	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Luottamusta herät- tävä ilmapiiri (4)	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Työntekijöiden rea- goiminen keskuste- luun (3)	Toimintatapa kehi- tyskeskusteluissa	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Uuden esimiehen keskustelu (2)	Toimintatapa kehi- tyskeskusteluissa	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys
Työntekijöiden val- mistautumattomuus (3)	Toimintatapa kehi- tyskeskusteluissa	Kehityskeskustelui- den ilmapiiri	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys

Taulukko 31. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ainoa työkalu osaamisen johtamisessa (2)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Tärkeä asia (4)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työntekijän toiveet (7)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työntekijän urapolku (4)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työntekijöiden puutteiden tunnistaminen (5)	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työntekijöiden puutteiden käsittely työntöössä (5)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Jäykkä tapa johtaa osaamista (4)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Raskas keskustelu (3)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Käytetty tuntimäärä ei palvele tarkoitusta (3)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Koulutuksien epätaasa-arvo työntekijöiden välillä (3)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Kehityskeskusteluiden dokumentointi (1)	Esimiesten kritiikki osaamisen johtamisen työkalusta	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työkaluna	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
---	--	---	---------------------------------------

Taulukko 32. Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin ja kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kehityskeskustelut eivät takaa pääsyä koulutuksiin (7)	Yhteinen keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Koulutuksien läpikäynti osastokokouksissa (6)	Yhteinen keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Koulutukset katsotaan yksi kerrallaan (7)	Yhteinen keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Osallistuminen riippuu resursseista (7)	Työyhteisön resurssit	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Koulutusvelvoite (2)	Koulutusvelvoite laissa	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys koulutuksiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Esimiehen oma hyvinvointi (3)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Esimiehen ja työntekijän luottamussuhde kasvaa (5)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Esimies helposti lähestyttävissä (7)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työntekijöiden kannustaminen yhteistä asioista puhumisessa (3)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Vaikutus ryhmädynamiikkaan (4)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Vapaamuotoisen keskustelun mahdollisuus esimiehen ja työntekijän välillä (6)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työhyvinvointiin	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Taulukko 33. Kehityskeskusteluiden muu hyödyntäminen, kehityskeskusteluiden hyödyntäminen työryhmän toiminnan sisällä ja kehityskeskusteluiden yhteenvedot.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Osa-aikaisuus	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työnkierto	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Toiset työtehtävät	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työntekijän urapolku	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden muu hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
En osaa sanoa (5)	Kehityskeskustelui-	Kehityskeskustelui-	Kehityskeskustelui-

	den vaikutus työryhmään	den hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	den hyödynnettävyys
Kehityskeskusteluiden henkilökohtaisuus (5)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työryhmään	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Riippuu keskustelusta (3)	Kehityskeskusteluiden vaikutus työryhmään	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Toiveet toimintatavoihin(4)	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Työhyvinvointi (3)	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Arkipäiväinen työnteke (7)	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Kouluttautuminen (7)	Kouluttautuminen	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Epätasa-arvo kouluksissa (4)	Kouluttautuminen	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys työryhmän toiminnan sisällä	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Koulutuskalenterisuunnitelma (3)	Kouluttautuminen	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

		työryhmän toiminnan sisällä	
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Keskusteluiden henkilökohtaisuus (2)	Kehityskeskusteluiden luonne	Kehityskeskusteluiden yhteenvedot	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Tarvittaessa asioita keskusteluista esille (6)	Kehityskeskusteluiden luonne	Kehityskeskusteluiden yhteenvedot	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Esimiehelle muistilapulle (4)	Yhteenvedot kehityskeskusteluista	Kehityskeskusteluiden yhteenvedot	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Käsittely osastokouksissa (5)	Yhteenvedot kehityskeskusteluista	Kehityskeskusteluiden yhteenvedot	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Taulukko 34. Esimiesten kehittyminen ja itsearviointi kehityskeskustelijana.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työntekijöiltä saadun palautteen tarkastelu (7)	Esimiehenä kehittyminen	Esimiesten kehittyminen	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Vaihtoehtoiset toimintatavat (7)	Esimiehenä kehittyminen	Esimiesten kehittyminen	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Toimintatapojen muuttaminen (7)	Esimiehenä kehittyminen	Esimiesten kehittyminen	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Keskusteluyhteyden parantaminen (2)	Esimiehenä kehittyminen	Esimiesten kehittyminen	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Toiminta kehityskeskustelukaavakkeen mukaisesti (2)	Itsearviointi	Itsearviointi kehityskeskustelijana	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Itsearviointi mielessä (7)	Itsearviointi	Itsearviointi kehityskeskustelijana	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys
Uudelle esimiehelle harjoitusta (4)	Itsearviointi	Itsearviointi kehityskeskustelijana	Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys

Taulukko 35. Kehityskeskusteluiden toteutustapa.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Riittävästi aikaa keskustella (7)	Ideaali kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Kehityskeskustelu tapahtuisi työpaikan ulkopuolella (4)	Ideaali kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Avoimempi keskustelu (5)	Ideaali kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Räätälöity kehityskeskustelumalli työntekijöille (5)	Ideaali kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Tapa tutustua työntekijöihin (4)	Ideaali kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Uusiin työntekijöihin tutustuminen (6)	Ideaali kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Keskustelut vanhojen työntekijöiden kanssa (5)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Kevennetty kehityskeskustelu (5)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Vapaamuotoinen kehityskeskustelu (4)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen

Epäsäännölliset kehityskeskustelut (4)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Kehityskeskustelun sitomattomuus tiettyyn vuodenaikaan (3)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Seurantakehityskeskustelun poisjättäminen (5)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Tiukka kehityskeskustelukaavake (4)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Kehityskeskustelukaavake tukirunkona (6)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Koulutuskalenterisuunnitelman puute (3)	Kritiikki kehityskeskusteluiden toteutuksesta	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Koulutukset esimiehille (3)	Kehityskeskusteluisa kehittyminen	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Vertaistuki esimiehille (2)	Kehityskeskusteluisa kehittyminen	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Kehityskeskusteluiden pitämisen yhdenmukaistaminen (4)	Kehityskeskusteluisa kehittyminen	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Yritykseltä päivityksien tiedottaminen (5)	Kehityskeskusteluisa kehittyminen	Kehityskeskusteluiden toteutustapa	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen

Taulukko 36. Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen.

Pelkistys / Alkuperäisten ilmausten lukumäärät	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Valmis kehityskeskustelukaavake yritykseltä (7)	Kehityskeskustelukaavake	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Valmiin keskustelukaavakkeen laajuus (5)	Kehityskeskustelukaavake	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Keskustelukaavake tiukka tukirunko keskustelulle (4)	Kehityskeskustelukaavake	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Työntekijöille tarkoitettut osaamisprofiilit (6)	Kehityskeskustelukaavake	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Uusi esimiestyöntekijä suhde (4)	Työntekijöiden tunteminen	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Työntekijöiden henkilökohtainen elämä (7)	Työntekijöiden tunteminen	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Työntekijöiden tunteminen (6)	Työntekijöiden tunteminen	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Yritys aidosti kiinnostunut työntekijästä (5)	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Räätälöity kehityskeskustelurunko (3)	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen
Ideoiden jakaminen kehityskeskusteluisa (5)	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Kehityskeskusteluiden sisällön kehittäminen	Nykyisten kehityskeskusteluiden kehittäminen

	minen	minen	
--	-------	-------	--

Taulukko 37. Kehityskeskusteluiden hyödynnettävyys yritykselle.

Pelkistys / Alkuperäisien ilmauksien lukumäärä	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Keskustelut esimie- hen ja työntekijän välisiä (5)	Luottamuksellisuus	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys yritykselle	Nykyisten kehitys- keskusteluiden kehit- täminen
Muut työkalut (2)	Muut työkalut	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys yritykselle	Nykyisten kehitys- keskusteluiden kehit- täminen
Yritystä hyödyttävät ideat (5)	Yritystä hyödyttävät ideat	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys yritykselle	Nykyisten kehitys- keskusteluiden kehit- täminen
Oma osio yrityksen johdolle (4)	Oma osio yrityksen johdolle	Kehityskeskustelui- den hyödynnettävyys yritykselle	Nykyisten kehitys- keskusteluiden kehit- täminen